Pierre Cabane

DEVENEZ UN LEADER

Les clés de la réussite

Inspirer • Décider • Innover
Penser stratégie • Agir en entrepreneur



EYROLLES

« Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage, apprendre davantage, faire davantage et devenir davantage, vous êtes un leader. »

John Quincy Adams

Diriger une entreprise est difficile. Entre ceux qui pensent que c'est un art exigeant des qualités innées et d'autres que c'est une discipline pouvant s'apprendre, il n'est pas facile de trouver un ouvrage qui présente les outils et les qualités essentiels à cet exercice.

L'objectif de ce livre, à la fois simple et ambitieux, est de donner les clés pour **RÉUSSIR** :

- **maîtriser les grands domaines de l'entreprise ;**
- **faire de l'humain le facteur clé de succès ;**
- **savoir s'organiser efficacement ;**
- **développer les vraies qualités du leader.**

Véritable feuille de route, cet ouvrage permet de remporter avec succès les étapes indispensables pour faire face aux changements, à la concurrence, à l'innovation. Associant concepts et meilleures pratiques de management, ce livre montre au lecteur qu'à défaut de naître dirigeant, il est toujours possible de le devenir !

Pierre Cabane est diplômé de l'EM Lyon et titulaire d'un master finance de l'université Dauphine. Entrepreneur, ancien cadre dirigeant d'une division internationale du groupe L'Oréal, créateur d'une marque cosmétique, il connaît aussi bien le grand groupe que la PME ou la start-up. Maîtrisant les grands métiers de l'entreprise – stratégie, marketing, organisation et finance –, administrateur indépendant de plusieurs sociétés, conseil en stratégie, il enseigne également à l'université Paris Dauphine, à Sciences Po et est l'auteur de plusieurs ouvrages de management.

www.editions-eyrolles.com

DEVENEZ UN LEADER
Les clés de la réussite

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-56598-0

Pierre Cabane

DEVENEZ UN LEADER

Les clés de la réussite

EYROLLES

SOMMAIRE

Partie 3 > SAVOIR S'ORGANISER

INTRODUCTION

Diriger une entreprise est une chose difficile. Entre ceux qui pensent que c'est un art exigeant du dirigeant des qualités innées, et d'autres que c'est une discipline pouvant s'apprendre, il n'est aujourd'hui pas facile de trouver un ouvrage qui présente les outils et qualités essentiels à la direction d'entreprise.

C'est l'objectif de ce livre, à la fois simple et ambitieux, que de donner les outils pour réussir le pilotage d'une organisation, et notamment :

> permettre la compréhension active des grands domaines de l'entreprise ;
> faire de l'humain le facteur clé de succès ;
> fournir au dirigeant toutes les recettes d'une organisation du travail optimale ;
> montrer les attitudes fondamentales que devrait développer un dirigeant.

Au-delà des outils de stratégie et de management, ce livre associe concepts théoriques et meilleures pratiques pour favoriser l'objectif du dirigeant d'entreprise : RÉUSSIR.

C'est une véritable feuille de route qui lui permet de remporter avec succès les étapes indispensables pour se mettre en capacité de gagner face aux changements toujours plus rapides, à la concurrence toujours plus exacerbée, à l'innovation toujours plus décisive.

À qui ce livre est-il destiné ?

Toute personne en charge d'un centre de profit, d'une entreprise, d'une filiale, d'un département constitue la cible privilégiée de cet ouvrage : ce que les termes « dirigeant », « directeur général », « patron », « chef d'entreprise », « manager » peuvent résumer. Mais d'autres publics pourront également y trouver un intérêt :

> les dirigeants de PME et d'ETI pour améliorer leur performance grâce à des outils concrets ;

- les créateurs d'entreprise pour partir sur de bonnes bases ;
- les départements de ressources humaines pour mieux comprendre le profil du dirigeant ;
- les cadres soucieux de se préparer à prendre de nouvelles responsabilités ;
- les organismes de formation pour bien positionner leur offre ;
- les étudiants pour commencer leur carrière avec un livre complet sur la direction d'entreprise.

Comment est-il structuré ?

Le livre s'organise en quatre parties :

- La première partie présente les grands domaines de l'entreprise : stratégie, offre, communication, budget… le dirigeant se doit de les connaître pour y intervenir de manière pertinente. Plusieurs priorités concrètes sont également abordées : la prééminence du rôle du client, les nouvelles technologies et la maîtrise des réseaux sociaux.
- La deuxième partie est centrée sur le facteur humain, ressort indispensable à la réussite de l'entreprise. Du recrutement à la rémunération en passant par l'évaluation et la motivation, toutes les meilleures pratiques sont passées au crible. Un focus particulier est fait sur l'animation des cadres dirigeants et l'optimisation de leur performance.
- La troisième partie contribue à améliorer l'organisation du travail en répondant pratiquement aux questions récurrentes du dirigeant : comment maîtriser le temps ? Comment organiser des réunions utiles ? Comment et pourquoi déléguer ? Comment gérer une situation de crise ?
- La quatrième partie recense les attitudes à développer dans la position de dirigeant : savoir décider, se comporter en leader, agir en entrepreneur, toujours favoriser l'innovation, construire une vision stratégique. Des recommandations pratiques pour y parvenir sont présentées dans chaque chapitre (clé), afin que le dirigeant n'hésite pas à sortir de sa zone de confort dans les domaines où il pourrait se sentir moins à l'aise.

Et c'est à l'issue de la lecture de cet ouvrage que le lecteur comprendra qu'il est rare de naître dirigeant mais qu'il est toujours possible de le devenir.

Partie 1

MAÎTRISER LES GRANDS DOMAINES

Clé 1

SAVOIR CHOISIR UNE STRATÉGIE

« Si vous avez construit des châteaux dans les nuages, votre travail n'est pas vain : c'est là qu'ils doivent être. À présent, donnez-leur des fondations. »

HENRY DAVID THOREAU
(ÉCRIVAIN AMÉRICAIN, 1817-1862)

La création de valeur d'une entreprise passe par la réussite d'une stratégie, bien conçue, bien comprise, bien partagée, bien exécutée. Il est donc essentiel que les dirigeants s'assurent de la fiabilité de l'analyse concurrentielle, de la cohérence des objectifs, de la pertinence des choix d'activité et d'allocation des moyens. C'est à ces conditions que les dirigeants pourront maîtriser l'avenir de l'entreprise pour lui garantir pérennité et performance dans un contexte d'optimisation des ressources et des contraintes.

Comprendre la nature du processus stratégique

Initialement associé à l'ouvrage du général chinois Sun Tzu (*L'Art de la guerre*, VIe siècle avant J.-C.), le mot « stratégie » provient du mot grec *strategos*, « le général ». *Strategos* est la contraction de *stratos*, « l'armée en ordre de bataille », et de *ageîn*, « conduire ».

D'abord appliquée à un pays, la notion de stratégie peut faire l'objet d'une métaphore avec l'entreprise :

Tableau 1. Stratégie pays/stratégie entreprise

Stratégie pays		Stratégie entreprise
Une guerre contre d'autres pays	⇒	une guerre contre des concurrents
Un général en chef	⇒	un dirigeant
Une armée	⇒	une entreprise
Les soldats	⇒	les salariés
La victoire, la conquête	⇒	la performance économique
Des bénéficiaires, la nation	⇒	les parties prenantes

La stratégie est la définition de missions, d'orientations, de choix d'activité et d'allocation de ressources destinée à atteindre des objectifs de création de valeur en assurant la pérennité de l'entreprise. Elle fait suite à l'élaboration de la vision stratégique (voir clé 34).

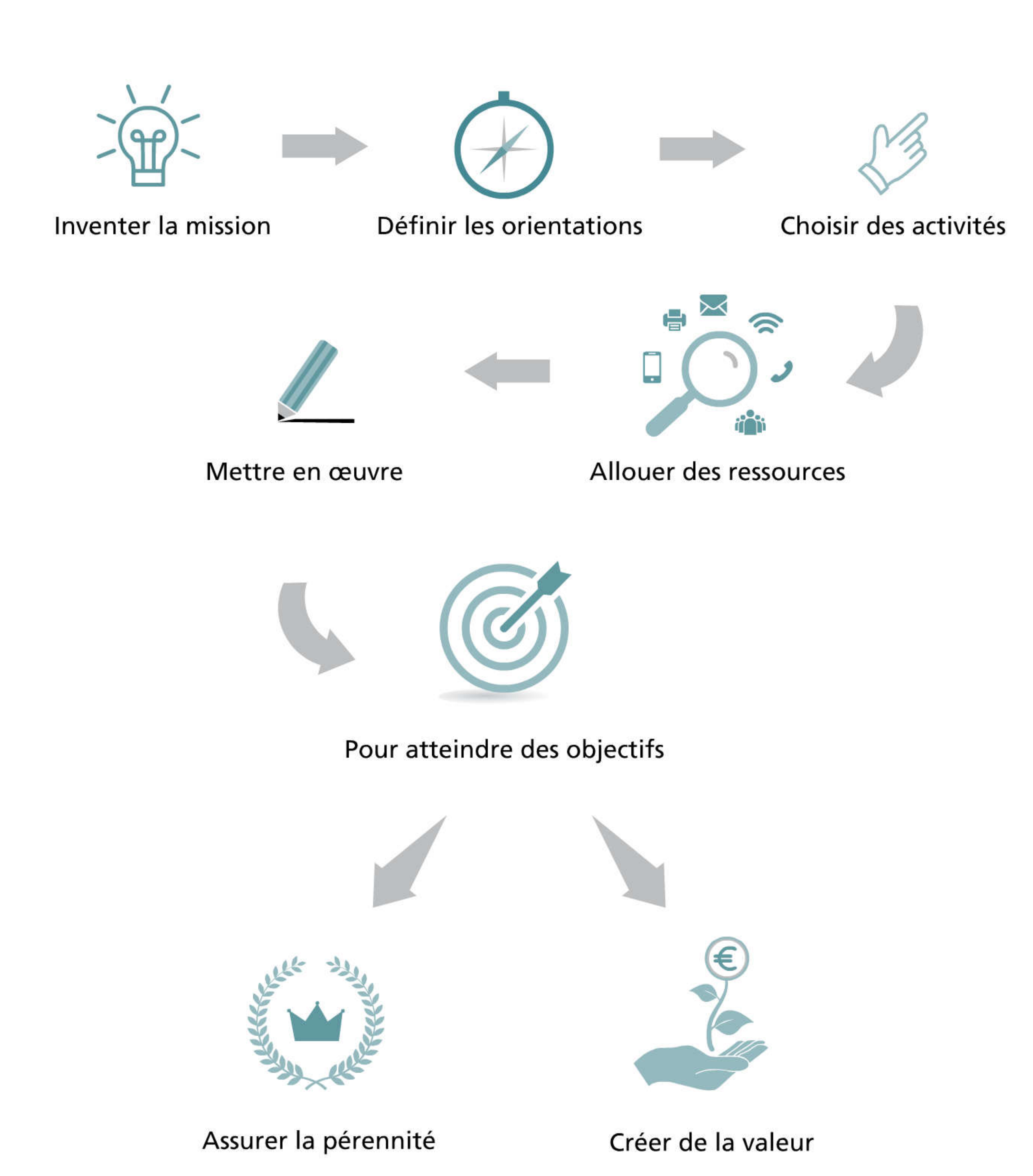
On peut représenter la stratégie ainsi :

> La **mission** de l'entreprise traduit son ambition sur le long terme. Elle recouvre des valeurs, une vision, résume les attentes des parties prenantes et est définie de manière large, mais claire. Correspondant à l'ADN de l'entreprise, elle intègre souvent une dimension idéologique et joue un rôle non négligeable de communication externe et de mobilisation interne.

Exemples de mission : Bonduelle : « Faire du légume l'avenir de l'alimentation. » L'Oréal : « Donner à chacun un droit à la beauté. » Virgin : « Ce que les autres n'osent pas faire, nous le ferons. »

> Les **orientations** constituent des déclinaisons de la mission, en explicitant les grands choix stratégiques de l'entreprise : par exemple, les orientations de L'Oréal seront la priorité à la recherche, le développement d'un portefeuille de marques mondiales et la présence dans tous les circuits de distribution. Ces orientations peuvent évoluer au fil des années : tout en conservant sa mission initiale, L'Oréal a aujourd'hui pour ambition d'équilibrer ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2020, en générant des gains carbone au sein de ses filières d'approvisionnement durable de matières premières pour devenir une entreprise *carbon balanced*.

Figure 1. Définition de la stratégie



> Les **choix d'activité et les allocations de ressources** résulteront directement du processus stratégique que nous présentons ci-dessous.

> Les **objectifs** font appel à des notions plus précises que les orientations. Ils sont en général quantifiables et mesurables et correspondent à des éléments souvent bien concrets : croissance du chiffre d'affaires, niveau de résultat, conquête de parts de marché, acquisition de sociétés, etc.

> La **création de valeur** peut s'apprécier de manière plus large que le seul aspect de rentabilité financière, en intégrant notamment les parties prenantes.

> La **pérennité** : la stratégie a pour objectif non seulement de contribuer à la création de valeur, mais également de garantir la pérennité de l'entreprise. C'est pour cela que la stratégie se distingue des décisions tactiques dont l'objet est conjoncturel.

Tableau 2. Les points clés pour la réussite d'une stratégie

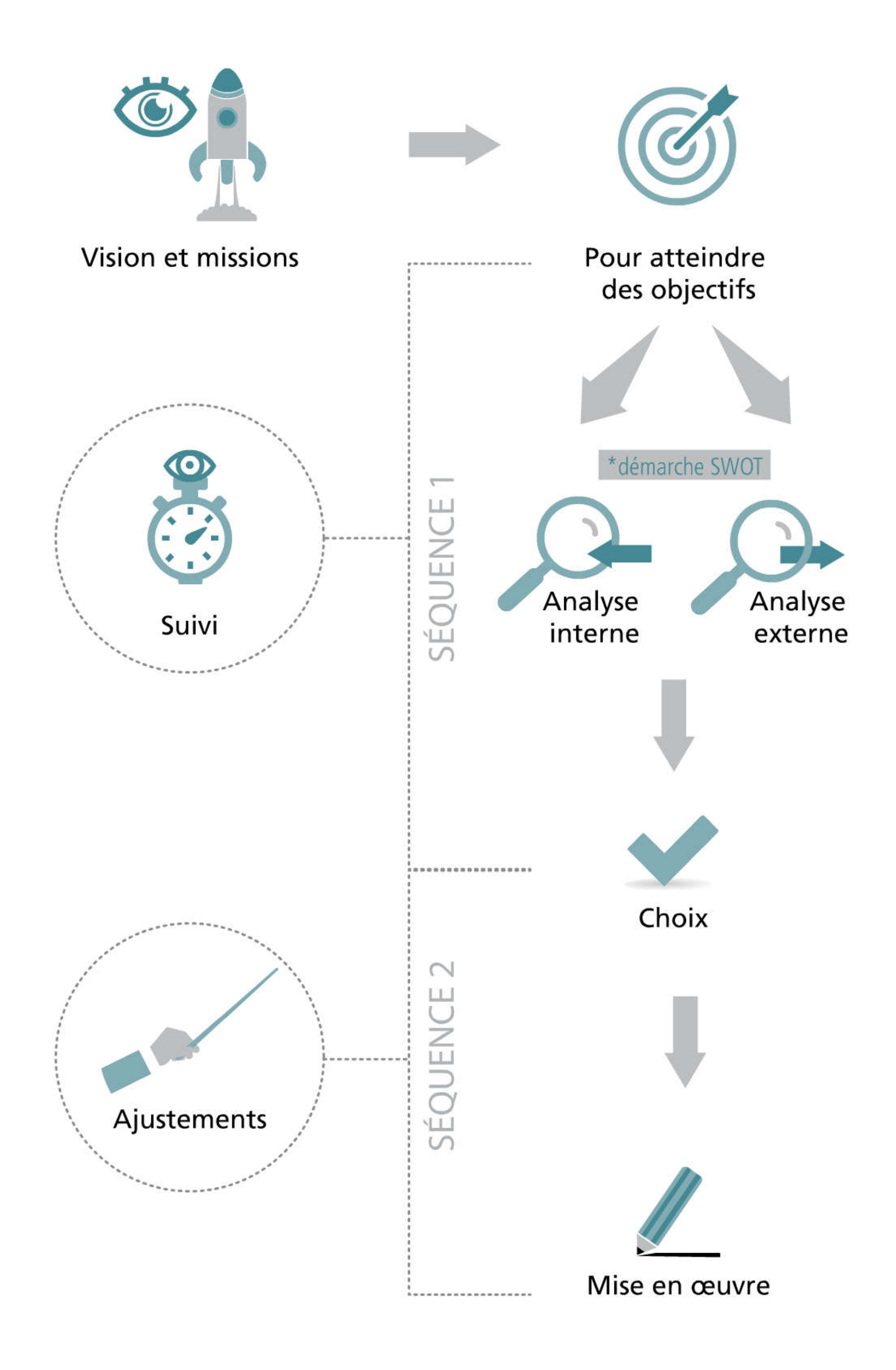
Stratégie pays		Stratégie entreprise
Reconnaître le terrain	⇒	les marchés
S'informer sur les forces en présence	⇒	les concurrents
Connaître la psychologie des généraux	⇒	les managers
Connaître l'état de leurs troupes	⇒	les salariés
Identifier les points forts et les points faibles	⇒	les forces et faiblesses produits

L'ensemble de ces éléments ne doit pas être sous-estimé afin de conduire un processus stratégique créateur de valeur (voir page ci-contre).

Construire une stratégie claire

Seule la clarté de sa stratégie permet à l'entreprise de se développer dans de bonnes conditions. Et la difficulté à formuler une stratégie est toujours porteuse de difficultés potentielles ; elle handicapera gravement la motivation des équipes, elle brouillera la visibilité de l'entreprise vis-à-vis des clients et des investisseurs potentiels...

Figure 2. Le processus stratégique formalisé



Il est donc essentiel de se poser les questions suivantes.

> *Les attentes des actionnaires sont-elles exprimées ?* Connaître leurs idées, leurs visions, leurs projets va permettre d'orienter l'entreprise dans la bonne direction : par exemple, quel arbitrage font-ils entre la rentabilité et la croissance ?

> *Existe-t-il une bonne cohérence entre les objectifs stratégiques et les attentes ?* Les dirigeants devront s'en assurer en faisant valider le plan stratégique par les actionnaires.

> *L'horizon temporel est-il défini ?* S'inscrit-on dans une perspective de moyen ou long terme ou envisage-t-on de céder l'entreprise dans 3 ans ?

> *Un document simple et précis détaille-t-il la stratégie ?* Il s'inspirera du processus stratégique présenté précédemment (mission, orientations, objectifs) et sera traduit en chiffres et en calendrier.

> *Les hypothèses de construction semblent-elles réalistes ?* Qu'il s'agisse des perspectives de croissance des marchés, de gains de parts de marché, d'amélioration de la rentabilité ou des synergies attendues après un rachat, le réalisme des hypothèses retenues devra être questionné.

> *L'adéquation entre les moyens et les objectifs est-elle sensée ?* Autrement dit, il faudra vérifier si l'entreprise dispose de l'organisation et des ressources humaines et financières permettant la réalisation des objectifs.

Connaître son environnement

L'entreprise doit être capable d'évaluer son environnement concurrentiel actuel et futur pour apprécier les perspectives de développement et s'assurer que sa stratégie est adaptée aux évolutions des marchés.

L'œil du professionnel

L'environnement n'a pas à être considéré par l'entreprise comme un domaine sur lequel elle n'a aucune possibilité d'action : il lui faut garder un état d'esprit proactif pour être au cœur de l'évolution de son environnement.

La réalité et la persistance de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la performance des concurrents, l'arrivée de nouveaux entrants seront appréciées. Pour cela, l'entreprise a quelques outils méthodologiques simples à sa disposition, à utiliser une fois par an : la démarche SWOT ou le modèle PESTEL par exemple.

La démarche SWOT

La démarche SWOT, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces), est un moyen de confronter l'environnement de l'entreprise avec son contexte en menant une double analyse, interne et externe.

- L'analyse interne permet de réaliser un diagnostic de l'entreprise en soulignant ses forces, c'est-à-dire les éléments lui donnant la possibilité de développer un avantage concurrentiel significatif et durable, ainsi que les faiblesses qui la handicapent dans la recherche de ce même objectif.
- L'analyse externe dégage les opportunités de croissance et de profit présentes dans l'environnement, ainsi que les menaces pouvant pénaliser l'ensemble des entreprises d'un secteur et affecter leur compétitivité.

L'analyse interne identifie les **compétences distinctives** de l'entreprise, savoir-faire particuliers ou ressources uniques, tandis que l'analyse externe met en avant les **facteurs clés de succès**, c'est-à-dire les attributs qu'une entreprise doit nécessairement posséder pour réussir dans le secteur où elle opère.

La démarche générale du SWOT est décrite dans la figure 3.

L'outil présente un immense avantage : sa simplicité d'utilisation. C'est pourquoi il est parfait pour initier un processus de réflexion stratégique.

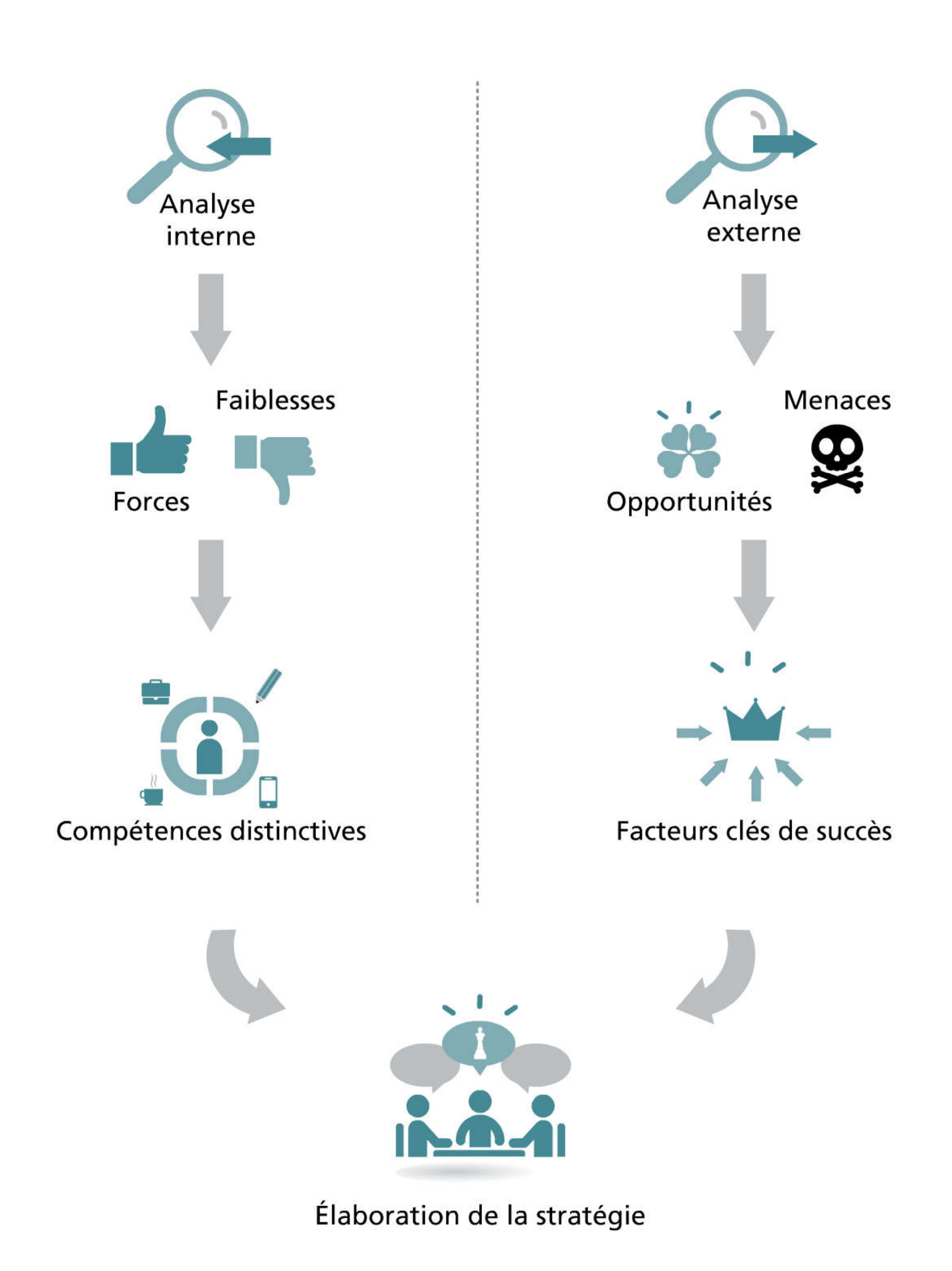
Quelques précautions sont cependant à considérer lors de son utilisation :

Recommandations pratiques pour un bon SWOT

- Limiter l'analyse aux points essentiels (quatre ou cinq par catégorie) afin de ne pas se retrouver avec une liste inexploitable.
- Bien distinguer ce qui relève de l'interne et de l'externe. À cet effet, appliquer la règle suivante : ce que l'entreprise peut modifier concerne ses forces et ses faiblesses, ce sur quoi l'entreprise n'a aucun moyen d'agir relève de l'externe.
- Ne pas se focaliser sur la distinction entre opportunités et menaces qui concernent toutes les deux des évolutions significatives de l'environnement. Ainsi, deux entreprises avec des cultures différentes peuvent considérer un même événement comme étant une menace ou au contraire une opportunité !
- Hiérarchiser les points présentés dans chacune des quatre rubriques (forces, faiblesses, menaces, opportunités) pour pouvoir distinguer les enjeux clés et les problèmes stratégiques.
- Ne pas oublier que l'analyse SWOT doit servir à établir des recommandations !



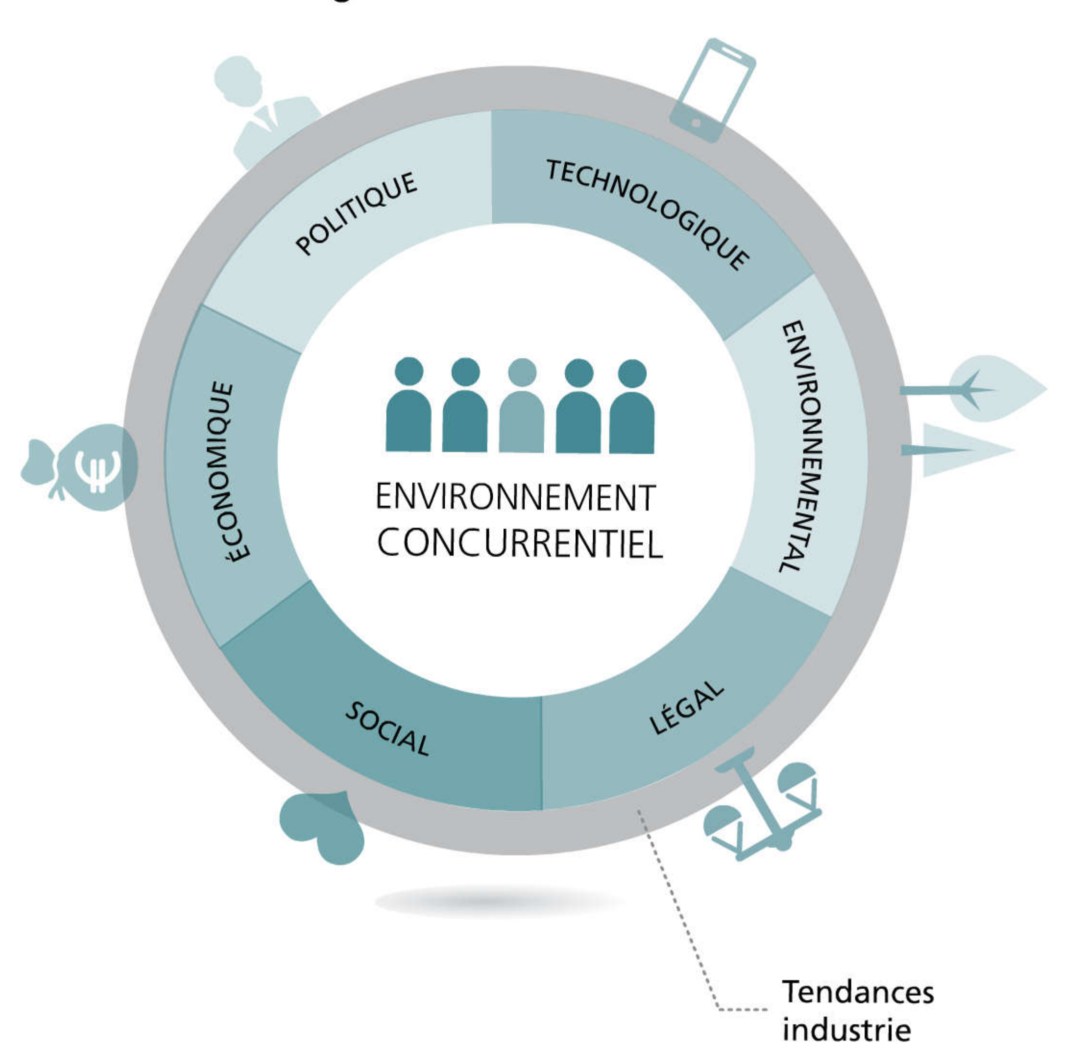
Figure 3. La démarche SWOT



Le modèle Pestel

Le modèle Pestel permet d'analyser l'influence sur l'entreprise des facteurs macro-environnementaux :

Figure 4. Le modèle Pestel



Quelques exemples pour chaque facteur :

- politique, avec les risques liés à certains marchés géographiques ;
- économique, avec les hypothèses de croissance ou l'évolution des taux d'intérêt ;
- social, avec l'évolution de la démographie ;
- technologique, avec des innovations ;
- environnemental, avec le développement de la sensibilité écologique ;
- légal, avec le caractère contraignant de nouvelles législations.

S'assurer de l'adhésion des équipes

Au-delà de la nécessité de définir un cap clair pour conquérir des parts de marché, l'existence d'une vraie stratégie permet d'élaborer un projet commun, élément clé de la motivation individuelle et collective : l'engagement des collaborateurs y trouvera sa source. Encore faut-il que les équipes aient connaissance de cette stratégie, qu'elles la comprennent et qu'elles se l'approprient ! C'est aux dirigeants de trouver la meilleure manière d'y parvenir.

Pour une appropriation de la stratégie d'entreprise

- Établissement d'une plate-forme de communication (site, brochure) qui présente de façon simple et engagée la stratégie de l'entreprise.
- Séminaire d'intégration pour tous les entrants avec rencontre de salariés qui peuvent exposer clairement la stratégie de l'entreprise.
- Séminaire stratégique annuel pour les principaux cadres.
- Communication régulière par les dirigeants, notamment lors d'inflexions éventuelles de la stratégie.

Communiquer la stratégie en externe

L'entreprise et ses dirigeants veilleront à s'assurer que leur stratégie est communiquée et comprise par les publics externes. La communication externe joue un rôle fondamental pour l'image, la notoriété et l'opinion que vont se forger les partenaires actuels (clients par exemple) et ceux potentiels (prospects ou investisseurs par exemple).



L'entreprise ne doit pas se limiter à la communication économique et financière : il lui faut aussi véhiculer une image positive de compétence, de respect des clients et de l'environnement, d'innovation...

Et bien évidemment intégrer la dimension des réseaux sociaux (voir clé 13).

Se poser les bonnes questions

Une fois le diagnostic posé, le chef d'entreprise centrera toute sa réflexion stratégique sur les questions suivantes.

Les cinq questions clés de la réflexion stratégique

> Dans quelle direction développer l'entreprise ?
> Comment acquérir un avantage concurrentiel ?
> Quels modes de développement choisir ?
> Comment allouer les ressources ?
> Comment créer de la valeur ?

Éviter quelques erreurs

> Ne pas formaliser la stratégie dans un document simple et clair.
> Trop se fier à l'intuition.
> Trop se fier à la raison.
> Tout centrer sur le produit ou le service en oubliant le client.
> Négliger la réaction des concurrents.
> Ne pas faire challenger le plan stratégique par un tiers.
> Réduire la stratégie à la seule dimension économique.
> Négliger de communiquer la stratégie en interne.

Clé 2

PRIVILÉGIER LA CROISSANCE

« Lorsque tout marche bien,
il est temps d'entreprendre autre chose. »

FERNAND DELIGNY,
(ÉDUCATEUR FRANÇAIS, 1913-1996).

La recherche de la croissance est étroitement liée à la définition de la stratégie. La croissance est le moyen pour l'entreprise de gagner des parts de marché et contribue généralement à l'amélioration de sa rentabilité, en procurant des avantages de coût grâce aux effets d'échelle. Le fort développement d'une entreprise rend celle-ci attractive et cette attractivité favorise le recrutement et l'accueil des meilleurs profils disponibles sur le marché du travail. Enfin, une entreprise en pleine croissance est souvent mieux valorisée par le marché financier.

Quatre manières d'atteindre des objectifs de croissance

La croissance organique pure repose sur l'avantage concurrentiel

Les croissances organiques consistent à développer le business à partir des capacités internes de l'organisation. La notion d'avantage concurrentiel véritable « recette du succès » est fondamental pour cette stratégie de croissance : dans une économie concurrentielle, c'est en effet parce qu'une offre présente un avantage qu'elle est choisie par les consommateurs au détriment des entreprises concurrentes.

L'œil du professionnel

L'avantage concurrentiel d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, aussi appelé « avantage compétitif », se traduit par l'existence d'une ou de plusieurs caractéristiques significatives permettant de disposer d'une position concurrentielle durablement supérieure aux autres entreprises. Il présente pour le consommateur la meilleure combinaison entre le coût et la valeur perçue.

Cet avantage concurrentiel :

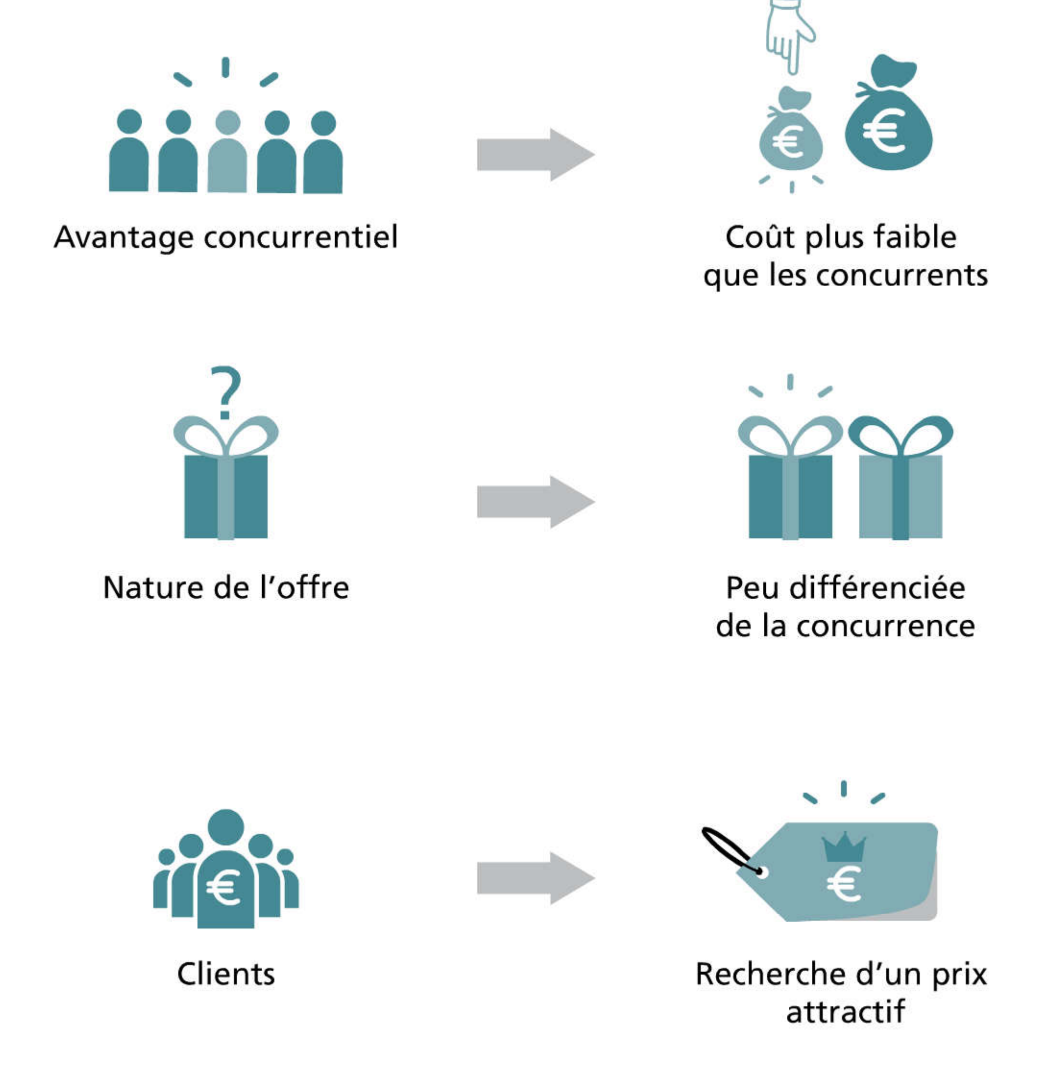
- Est relatif, car il dépend des attentes des marchés et de la concurrence. Par exemple, une voiture bon marché pourra présenter un avantage concurrentiel prix sur un marché mûr, alors que l'avantage concurrentiel de la même voiture sur un marché débutant pourra être technologique.
- Prend de multiples formes : qualité intrinsèque du produit, puissance du réseau commercial, capacité à produire à faible coût, etc.
- Est le moyen de dégager une meilleure rentabilité.
- Intègre la notion de pérennité. Relativement durable, il doit, si possible, être difficilement reproductible par les concurrents, car il fonde la stratégie de l'entreprise.

La croissance résultant d'une stratégie de domination par les coûts

La croissance peut résulter d'une domination par les coûts : elle s'exerce généralement sur un marché où la demande est forte et où les consommateurs, ou tout au moins une partie d'entre eux, présentent une grande sensibilité à l'effet prix. L'avantage concurrentiel par les coûts peut provenir de plusieurs facteurs. Le plus important concerne la combinaison d'un effet de taille (augmentation de la production) avec la courbe d'apprentissage de l'entreprise ; les autres concernent un bénéfice lié à une compétence technologique exclusive ou à la possibilité pour l'entreprise de fabriquer dans des pays à faible coût.

Il s'agit alors de développer une stratégie coût/volume que résume le schéma page suivante.

Figure 5. Stratégie fondée sur les coûts



La croissance résultant d'une stratégie low cost

La croissance peut aussi provenir d'une stratégie *low cost*, très différente de celle évoquée précédemment. Alors que la stratégie de domination par les coûts repose sur une offre de référence, la stratégie *low cost* va conduire à une recomposition de l'offre. Ainsi, les premières compagnies aériennes *low cost* ont recréé une offre de vol aérien en s'éloignant des critères standards :

Tableau 3. *Compagnie standard/Compagnie* low cost

Offre de référence	Offre *low cost*
Aéroport central	Aéroport excentré
Siège numéroté	Pas de siège affecté
Bagage gratuit	Bagage non compris dans le prix
Boisson et presse offertes	Services payants
Changement de réservation possible	Changement facturé
Prix standard	Prix inférieur de 40 %

Cette construction d'une nouvelle offre, comportant beaucoup moins de prestations que l'offre standard, permet de réduire sensiblement le coût et donc le prix.

La croissance résultant d'une stratégie de différenciation

Enfin, la croissance organique est souvent le résultat d'une stratégie de différenciation. Elle fonde l'avantage concurrentiel d'une entreprise sur une offre dont le caractère spécifique permet une valorisation supérieure que les clients reconnaissent et acceptent en payant un prix plus élevé. On peut la résumer par le schéma présenté en figure 6.

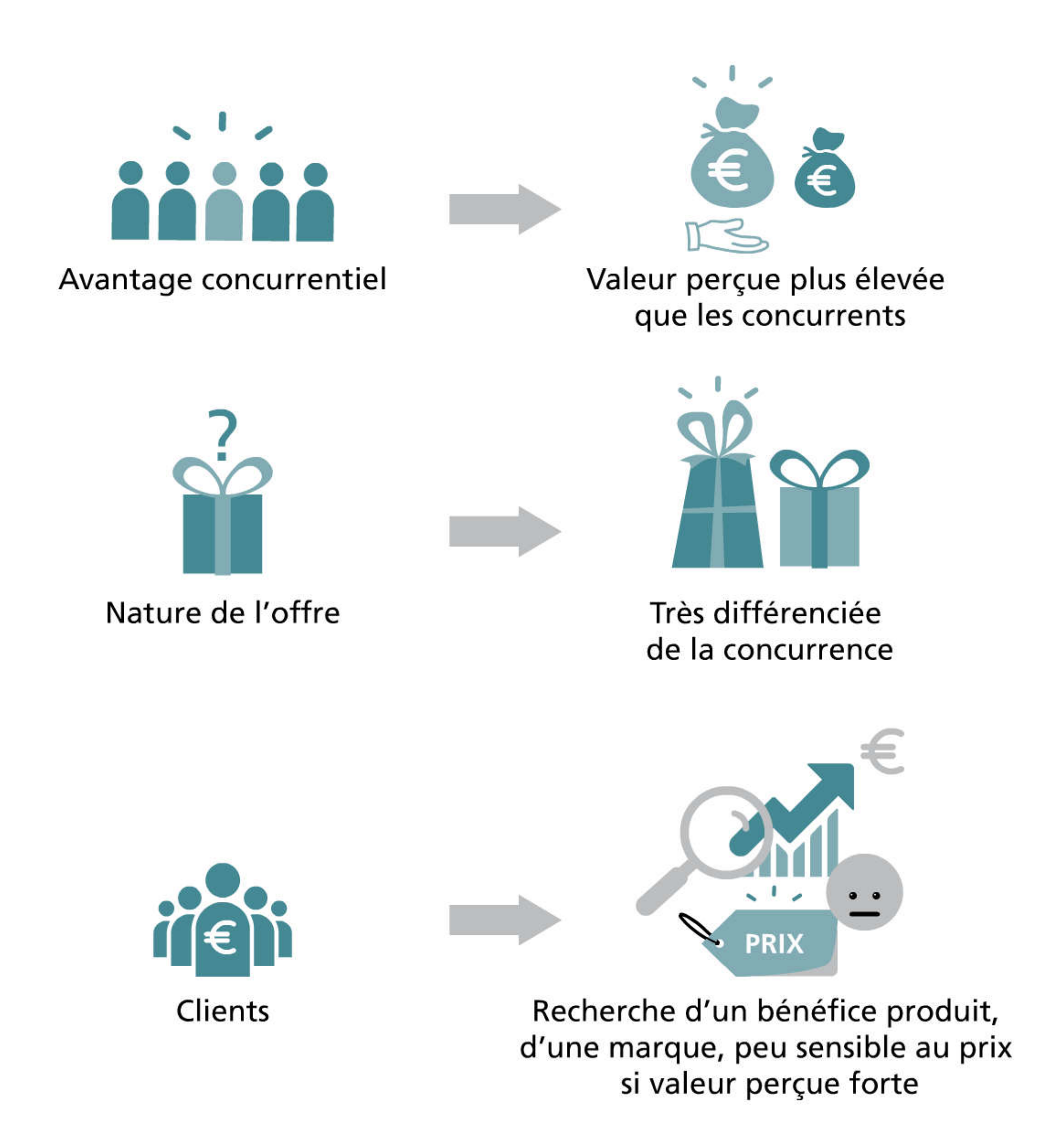
Plusieurs éléments peuvent fonder une stratégie de différenciation :

> La différenciation par le **produit.** Elle repose sur les caractéristiques et les performances du produit : fonctionnalités, qualité, design, etc. Pour Volvo, ce serait par exemple la sécurité des automobiles, pour Hermès la qualité artisanale de sa fabrication.

> La différenciation par les **services.** Il s'agit ici de mettre en avant les services accompagnant le produit : rapidité de livraison, facilité de commande sur Internet, service après-vente (Darty), qualité du conseil (Fnac).



Figure 6. Stratégie de différenciation



- La différenciation par la **distribution.** L'avantage concurrentiel provient du type de distribution, qu'elle soit particulièrement étendue (services de proximité de La Poste en France) ou particulièrement experte (boutiques Nespresso).
- La différenciation par la **marque**, qui peut traduire un univers de référence spécifique, une image prestigieuse ou un style de vie particulièrement original.
- La différenciation par **l'innovation**. Si l'innovation est également présente dans les stratégies de domination par les coûts, elle joue un rôle fondamental dans la stratégie de différenciation : stimulant la demande en luttant contre la banalisation des produits, l'innovation permet de prendre de l'avance sur la concurrence et autorise la réalisation d'actions de communication d'envergure.

La croissance organique par diversification situe l'entreprise sur de nouveaux territoires

Alors que la croissance organique pure se situe sur des couples marchés/produits déjà connus de l'entreprise, la croissance organique par diversification va conduire le dirigeant à lancer l'entreprise sur de nouveaux territoires en utilisant des ressources internes et sans procéder à des rachats de sociétés.

Ces nouveaux territoires sont généralement proches des domaines de compétences actuels de l'entreprise : c'est par exemple une société vendant des céréales pour le petit déjeuner qui déciderait de lancer des boissons chocolatées ou un fabricant automobile lançant une gamme de motos.

Ce type de croissance nécessite généralement des moyens financiers et humains puisque l'entreprise part de zéro. Plus longue à mettre en place qu'une acquisition externe, elle intègre également un facteur de risque plus élevé.

La croissance par acquisition de positions renforce le métier de l'entreprise

Il s'agit de faire des acquisitions qui renforcent le ou les métiers de l'entreprise. La croissance par acquisition de positions présente plusieurs avantages :

- elle est plus rapide que la stratégie par diversification ;
- elle est le moyen de prendre des positions sur des marchés éloignés ;



- elle favorise l'intégration de savoir-faire différents et complémentaires aux ressources internes ;
- pour les entreprises disposant de ressources financières élevées, elle permet d'actionner les leviers du bilan plutôt que ceux du compte de résultat ;
- elle est susceptible de produire des effets de synergie assez rapides ;
- elle peut parfaitement compléter la stratégie de croissance organique.

La croissance par acquisition transformatrice fait changer l'entreprise de dimension

C'est le champ des acquisitions, dites stratégiques, qui rendent possible pour une société le fait de changer de dimension. La croissance par acquisition transformatrice nécessite de gros moyens financiers obtenus soit par des ressources internes (capacité d'autofinancement), soit par le recours à des emprunts bancaires, ou encore par la participation d'un nouvel investisseur (changement de la structure de capital de l'entreprise). Mais l'entreprise réalisant l'acquisition doit également disposer de structures humaines capables de favoriser la bonne intégration de la cible.

En d'autres termes, le chef d'entreprise s'assurera de :

- la **compatibilité stratégique** : l'acquisition potentielle correspond-elle à la stratégie de l'entreprise : objectif de conquête de parts de marché, consolidation de positions, amélioration de la rentabilité, etc. ?
- la **comptabilité culturelle** : l'ensemble après acquisition sera-t-il plus performant : pratiques de management, méthodes de travail, compatibilité des types d'organisation des deux entreprises ?



Un gros travail sur les écarts de culture entre les deux entreprises est à faire : son absence pourrait ralentir le processus, voire le rendre impossible.

Identifier le meilleur mode de croissance

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise manière de rechercher la croissance. Souvent, les dirigeants auront à optimiser cette recherche en combinant plusieurs modèles. La matrice d'Ansoff permet de visualiser cette démarche :



Figure 7. Matrice d'Ansoff

	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés actuels	PÉNÉTRATION DES MARCHÉS	DÉVELOPPEMENT PRODUITS
Marchés nouveaux ? ?	EXTENSION DES MARCHÉS	DIVERSIFICATION



Mais dans tous les cas il est recommandé de :

- bien définir l'équilibre entre la volonté et les ambitions d'une part, les ressources financières et humaines et le degré de risque acceptable d'autre part ;
- s'assurer que le portefeuille d'activités et de produits autorise le financement de la stratégie de croissance choisie.

L'entreprise doit également bien maîtriser les conditions de réussite de chaque type de croissance.

Conditions d'une stratégie de différenciation

- Significative, offre un avantage important aux clients.
- Communicable, claire et simple.
- Différente, par rapport aux concurrents.
- Défendable, c'est-à-dire difficilement imitable.

Enfin le dirigeant veillera à éviter deux erreurs fréquentes.

> La première est de penser que la croissance externe résout tous les problèmes. Confrontée à des difficultés sur son marché domestique ou sur ses activités de base, l'entreprise cherche une amélioration de sa croissance en achetant des parts de marché ou même en allant sur d'autres territoires. Elle pense résoudre ses problèmes de dynamique de croissance tout en renforçant sa valorisation. Or, nous savons que la réussite d'une opération de croissance externe implique de nombreux critères : rachat de la cible à un prix acceptable, bonne intégration des équipes et des technologies, possibilité de réaliser des synergies, etc.

> La seconde est de considérer au contraire que la croissance organique n'a que des vertus en sous-estimant ses risques : moindre capacité d'innovation, risque de sclérose de l'organisation, croissance plus lente, moindre occupation du marché, délai de réalisation des objectifs stratégiques, etc.

En conclusion, les avantages et inconvénients des deux types de stratégie sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 4. Avantages et inconvénients des types de croissance

Avantages croissance interne	Inconvénients croissance interne
Contrôle des ressources	Lenteur du déploiement
Maîtrise des investissements	Dépendance des marchés
Très bonne cohérence stratégique	Risque sur marché mature
Très bonne lisibilité interne et externe	Apparition rigidités/moindre innovation
Avantages croissance externe	**Inconvénients croissance externe**
Rapidité de la croissance	Surcoûts des opérations d'acquisition
Communication vis-à-vis des marchés	Lourdeur du processus d'intégration
Intégration de compétences nouvelles	Déception sur les actifs rachetés
Saut technologique	

Clé 3

BIEN SEGMENTER LE MARCHÉ

« En vente, je n'ai vu qu'une stratégie infaillible : vendre à vos meilleurs consommateurs d'abord, ensuite à vos clients potentiels, enfin à tout le monde ! »

JOHN ROMERO,
(DESIGNER AMÉRICAIN DE JEUX VIDÉO, 1967-)

Aujourd'hui, il n'est plus possible de pratiquer un marketing de masse fondé sur un consommateur moyen : il faut au contraire identifier des segments de marché, en choisir un ou plusieurs, et développer pour chacun une stratégie marketing adaptée. Cette différenciation de l'offre repose sur la segmentation.

Qu'appelle-t-on segmentation ?

La segmentation marketing ou clients consiste à découper le marché en plusieurs groupes distincts partageant des besoins, des caractéristiques et des comportements homogènes afin de leur proposer des offres marketing spécifiques et adaptées.

Fondée sur une analyse approfondie des marchés, la démarche de segmentation peut entraîner la création de nouveaux produits ou services : c'est à la suite d'une étude montrant l'existence d'un segment de clientèle voulant utiliser un véhicule tout-terrain (4 x 4) en ville qu'a été conçue une offre adaptée (Sport Utility Vehicle et Cross Over).

Pourquoi segmenter ?

Une entreprise va découper ses marchés en groupe de clients ou de produits distincts pour adapter sa politique aux segments ainsi définis ; cette segmentation est essentielle pour quatre grandes raisons.

Pour mieux répondre aux attentes des clients

Face à une grande diversité d'offres, les clients recherchent les produits qui correspondent le mieux à leurs besoins et à leurs goûts et ils vont ainsi, par leur comportement, favoriser les politiques de différenciation des entreprises.

Pour exploiter de nouvelles opportunités de marché

Les marchés que les entreprises cherchent à développer sont pour beaucoup à maturité. Le rôle de la segmentation consiste donc à trouver de nouvelles sources de croissance sur ces marchés dans le but de dynamiser les ventes.

Pour concentrer ses moyens

Une entreprise ne peut prétendre répondre à tous les besoins de tous les clients sur tous les marchés. Les politiques de segmentation traduisent un choix, celui de concentrer les moyens dont on dispose sur une partie du marché, soit pour défendre ses positions, soit pour gagner des parts de marché.

Pour définir une stratégie de ciblage

Cela suppose de construire une offre marketing adaptée à chaque segment de clientèle.



Comment segmenter ?

La démarche de segmentation consiste, après avoir identifié un type de besoin, à découper le marché en groupes homogènes sur la base de critères déterminés.

Attention ! La notion d'homogénéité reste relative, car les contraintes opérationnelles rendent difficile la trop grande segmentation d'un marché.

Le but est d'identifier des publics ayant des attentes différentes et ne répondant donc pas tous de la même manière aux sollicitations marketing.

Il existe *a priori* de nombreuses manières possibles de segmenter un marché. Les critères de segmentation les plus fréquemment utilisés peuvent cependant se classer en quatre catégories principales.

Se fonder sur les critères géographiques

La segmentation géographique consiste à découper un marché en différentes unités représentant un territoire : continent, pays département, ville, etc.

Tableau 5. Exemples de critères de segmentation géographique

Critères géographiques	Exemples d'applications
Régions	Île-de-France, Corse
Taille d'agglomération	Nombre d'habitants (– de 10 000)
Type d'habitat	Urbain, rural
Climat	Chaud, humide

Cette segmentation est par exemple pertinente pour la vente de boissons (climat), d'automobiles (en fonction du pays) ou même pour la consommation en général (adaptation de la catégorie de magasins au type d'habitat).

Utiliser les critères sociodémographiques

Comme les critères géographiques, les critères sociodémographiques sont fréquemment utilisés car ils permettent une description objective de la population étudiée : l'information abondante, souvent pertinente, est relativement facile d'emploi. En outre, les besoins des consommateurs et le mode d'utilisation des produits sont très souvent étroitement liés à ces caractéristiques sociodémographiques.

Cette segmentation propose l'utilisation de critères comme le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, etc.

Tableau 6. Exemples de critères de segmentation sociodémographique

Critères sociodémographiques	Exemples d'applications
Sexe	Hommes, femmes
Âge	Âge (– 20 ans)
Taille du foyer	1, 2
Niveau d'éducation	Bac +2, bac +5
Catégorie socioprofessionnelle	Employés, cadres
Revenu	– de 15 000 euros par an

La segmentation par le **sexe** est généralement utilisée dans l'industrie cosmétique, la presse ou les vêtements.

La segmentation par **l'âge** doit être maniée avec précaution. S'il est indéniable que la consommation varie en fonction de la tranche d'âge du cycle de vie, il faut se méfier de toute vision stéréotypée : certains retraités de plus de soixante-dix ans demeurent très actifs, sont sportifs et voyageurs !

Enfin la segmentation en fonction du **revenu** est particulièrement utilisée dans les secteurs de l'automobile, des services bancaires, des biens d'équipement ou de loisirs par exemple.

S'appuyer concomitamment sur les critères de style de vie

La segmentation concerne le style de vie, les valeurs et la personnalité des individus. À la différence des deux critères précédents, ces caractéristiques plus subjectives sont moins faciles à mesurer.

Les critères de style de vie sont rarement utilisés de manière unique pour segmenter un marché. Ils peuvent toutefois participer utilement à l'enrichissement d'une réflexion ou à la définition d'un ton, par exemple lors de la création d'une communication publicitaire adaptée.

Ne pas négliger les critères comportementaux

La segmentation comportementale consiste à découper le marché des clients en plusieurs groupes homogènes en fonction de leurs motivations, leurs attitudes ou leurs réactions.

Conseil

Malgré leurs difficultés d'appréhension, les critères comportementaux doivent être utilisés lors d'une démarche de segmentation car ils sont souvent très pertinents.

> La **situation de consommation** permet de découper le marché en fonction des moments où les clients décident d'acheter, achètent concrètement et utilisent leur achat : c'est l'exemple de la consommation de saumon fumé lors des fêtes de fin d'année.

> Le **mode de consommation** : segmentation pertinente lorsque le mode de consommation ou d'utilisation correspond à des attentes spécifiques.

> Le **niveau de consommation** autorise de segmenter la clientèle potentielle en fonction des quantités consommées (faibles, moyens ou gros utilisateurs).

> Le **statut d'utilisateur** : en distinguant les non-utilisateurs, les anciens utilisateurs, les nouveaux utilisateurs, etc., les arguments marketing seront adaptés en fonction de chaque catégorie d'utilisateurs.

> Le **niveau de fidélité** fournit à l'entreprise des enseignements importants sur la résistance de la marque.

> Les **avantages recherchés** : regroupement des acheteurs en fonction des différents avantages qu'ils attendent du produit. Cette segmentation souvent très efficace suppose bien sûr que soient identifiés les bénéfices recherchés. Citons par exemple le dentifrice (blancheur, fraîcheur, antitartre, etc.) ou les cosmétiques de soins du visage (fermeté, antirides, peaux sensibles, etc.).

La segmentation RFM

Le principe de cette segmentation est d'identifier les meilleurs clients de l'entreprise en fonction de trois critères :

> **R**écence : date du dernier achat.

> **F**réquence : nombre d'achats au cours d'une période donnée.

> **M**ontant : montant moyen des achats.

Il est bien sûr possible et même recommandé de ne pas se contenter d'utiliser un seul critère. Les services marketing se servent la plupart du temps d'une segmentation multicritère afin de constituer des groupes cibles plus homogènes et mieux définis.



Clé 4

CIBLER L'OFFRE MARKETING

« Allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace. »

RALPH WALDO EMERSON
(PHILOSOPHE AMÉRICAIN, 1803-1882)

Alors que le marché présente généralement un caractère hétérogène, une segmentation réussie permet de mettre en évidence des groupes plus ou moins homogènes de clients ayant des façons d'agir spécifiques. L'entreprise doit à présent les évaluer et choisir les segments de clients (acheteurs ou prospects) qu'elle souhaite conquérir ou fidéliser grâce à des actions marketing adaptées : c'est ce que l'on appelle le ciblage.

Évaluer les segments identifiés : le ciblage

Comme tous les segments identifiés par l'entreprise ne présentent pas le même intérêt, il est nécessaire de les évaluer. Trois facteurs sont essentiels :

> *L'attractivité.* La taille du segment, son taux de croissance et sa rentabilité attendue en constituent de bonnes caractéristiques. L'entreprise a pour tâche de se montrer vigilante sur certains facteurs susceptibles d'affecter cette attractivité. Un grand nombre de concurrents, la facilité d'utiliser des produits de substitution, un pouvoir élevé de négociation chez les clients ou des contraintes réglementaires strictes peuvent significativement réduire l'attractivité d'un segment.

> *Les objectifs de l'entreprise.* Les segments considérés doivent évidemment s'intégrer dans la stratégie long terme de l'entreprise.

> *Les ressources de l'entreprise.* Avant d'attaquer un segment, l'entreprise devra s'assurer qu'elle dispose des compétences et des ressources nécessaires pour créer de la valeur en apportant un avantage concurrentiel durable.

Retenir des critères pertinents

Pour pouvoir être réellement utilisés, les segments doivent être pertinents en répondant aux critères suivants :

- *Mesurables*, pour pouvoir évaluer la taille, le potentiel d'achat ou les motivations des segments concernés. Comme évoqué précédemment, la mesure de certains critères (géographiques ou sociodémographiques) est plus facile que d'autres (personnalité par exemple). De plus, certaines statistiques ne sont pas toujours disponibles.
- *Significatifs*, car le marché potentiel de chaque segment doit être suffisamment vaste et rentable pour justifier des coûts marketing spécifiques. Il faut souligner que cette notion de marché significatif intégrera les perspectives d'évolution : un marché aujourd'hui naissant peut devenir très important demain.
- *Accessibles*, afin que l'entreprise puisse réellement atteindre les publics visés grâce à ses efforts de marketing.
- *Différenciants* : les segments obtenus doivent être fondamentalement différents les uns des autres, que ce soit dans leurs comportements, leurs attitudes ou leurs réactions vis-à-vis d'une offre précise. C'est un point fondamental, car l'utilité de la segmentation consiste justement à développer des politiques marketing différentes selon les publics visés.
- *Exploitables* : conséquence du point précédent, l'entreprise doit être capable d'élaborer des réponses efficaces et adaptées pour satisfaire les segments considérés. Si ce n'est pas le cas, il est alors inutile d'investir dans la segmentation...

Du marketing indifférencié au marketing individualisé

Après les avoir évalués, l'entreprise devra sélectionner les segments auxquels elle souhaite proposer une offre marketing : ils vont devenir ses **marchés cibles**. En fonction du choix de l'entreprise, ce ciblage peut prendre plusieurs formes, depuis un ciblage massif jusqu'à un ciblage très individualisé.

Tableau 7. Plusieurs formes de ciblage

Type de ciblage	Type de marketing
Massif	Indifférencié
Segmenté	Différencié
Étroit	De niche
Très étroit	Individualisé

Le marketing indifférencié est rarement pratiqué

Le choix d'un marketing indifférencié consiste à proposer à l'ensemble du marché une offre unique capable de séduire la totalité des consommateurs. Se concentrant sur les besoins communs des consommateurs et non sur ceux qui les différencient, cette stratégie de masse ne peut être envisageable que dans certains cas bien précis : un marché peu concurrentiel (électricité), une situation de monopole, une demande homogène, des produits très banalisés (sucre), ou au contraire apparition d'une innovation technologique majeure (smartphone au début) par exemple. Mais ce marketing est en fait rarement pratiqué, car il est difficile de développer un produit susceptible de satisfaire l'ensemble des clients.

Le marketing différencié est choisi par la majorité des entreprises

Le marketing différencié permet d'offrir une offre adaptée aux différents segments de marché retenus par l'entreprise : cette offre pourra être différenciée sur plusieurs éléments comme le produit, le prix, la communication, etc. L'entreprise devra veiller à trouver le bon équilibre entre l'accroissement de ses ventes dû à l'adaptation de son marketing à chaque segment et l'augmentation des coûts générés par des actions marketing spécifiques. Le groupe automobile Renault ou le géant des cosmétiques L'Oréal constitue un bon exemple de marketing différencié.

Le marketing de niche est privilégié par les entreprises naissantes

Le marketing de niche permet à des entreprises disposant de ressources limitées de se concentrer sur un seul segment plus étroit en espérant y conquérir une position forte. En se spécialisant, l'entreprise pourra acquérir une connaissance approfondie des besoins particuliers des consommateurs de ce segment, bénéficiera d'une image de spécialiste et sera

éventuellement moins gênée par la concurrence. Le marketing de niche est souvent privilégié par les entreprises démarrant leur activité : elles veulent ainsi croître malgré des moyens limités, puis élargir leur champ d'action.



Grâce à des coûts faibles lors de l'implantation initiale, Internet a favorisé le développement de niches apparemment très étroites.

Cependant, de plus en plus de grands groupes souhaitent également développer des marchés de niche pour accroître encore leurs ventes : c'est l'exemple de L'Oréal lançant des produits cosmétiques répondant aux besoins spécifiques des peaux de la population noire.

Le marketing individualisé est en plein essor

Le marketing individualisé correspond à une stratégie visant à tenir compte des caractéristiques de chaque client. Ce marketing peut reposer sur une réalité en proposant un produit complètement unique dédié à un client (Rolls-Royce) ; ou il peut s'agir d'une démarche davantage axée sur la communication (Audi avec un système d'options permettant de personnaliser son véhicule).

Vers le marketing personnalisé

L'adaptation des produits ou des services aux besoins et au comportement de chaque client se développe chaque jour davantage. On parle alors de personnalisation de masse, de marketing *one to one* ou de marketing personnalisé. Le client exprime en effet un fort besoin de reconnaissance et d'individualisation. Loin du développement de marketing de masse, cette personnalisation de l'offre tend à se développer non seulement sur les marchés du luxe, mais également sur ceux de grande consommation.

Avant de choisir la stratégie de ciblage, l'entreprise devra se poser un certain nombre de questions pouvant donner lieu aux orientations suivantes :

> si les ressources de l'entreprise sont limitées, elle aura intérêt à s'orienter vers un marketing de niche ;

> si les produits présentent des caractéristiques différentes, l'entreprise choisira un marketing différencié ;



> si les produits sont très basiques, c'est le marketing indifférencié qui sera privilégié ;
> si le produit est en phase de maturité, le marketing différencié se montrera plus adapté ;
> si les comportements des consommateurs sont très homogènes, le marketing indifférencié sera approprié.

Enfin, l'entreprise regardera également avec attention le type de stratégie marketing développée par ses concurrents : s'ils pratiquent tous un marketing différencié, le choix d'un marketing indifférencié peut se révéler génial ou suicidaire...

Clé 5

CHOISIR LE MEILLEUR POSITIONNEMENT

« N'imitez rien ni personne.
Un lion qui copie un lion devient un singe. »

VICTOR HUGO
(ÉCRIVAIN FRANÇAIS, 1802-1885)

Après avoir découpé le marché (segmentation), puis choisi les segments auxquels elle va s'adresser (ciblage), l'entreprise doit à présent préciser la position qu'elle souhaite occuper sur chacun de ces éléments : c'est le positionnement, démarche volontaire de l'entreprise qui lui permet d'exprimer clairement la place occupée par une marque ou un produit dans l'esprit du consommateur, comparativement aux produits concurrents.

Quelle est la nature du positionnement recherché ?

Le positionnement correspond à un choix d'attributs procurant à une offre (produits, marque, enseigne) une position crédible, distinctive et attrayante au sein d'un marché et dans l'esprit des clients. Il permet de répondre à trois questions clés :

> Dans quel marché ou segment de marché se positionne-t-on ?

> Avec quelle proposition spécifique de valeur ?

> Vis-à-vis de quel concurrent ?

Le positionnement peut reposer sur des critères objectifs (résultats et notoriété de l'entreprise, qualité(s) du produit, prix, services offerts) ou subjectifs (image de l'entreprise et/ou du produit, centres d'intérêt du consommateur, comparaison avec les concurrents). Ces caractéristiques seront évaluées avec des tests de concept, permettant de mesurer son

intérêt et sa perception par les consommateurs au regard de l'offre concurrente déjà existante, pour déterminer si ce positionnement est ou non susceptible de déclencher le comportement recherché.

Le positionnement résulte d'un vrai choix stratégique de l'entreprise

La prolifération du nombre de marques et le flot croissant de sollicitations publicitaires empêchent les consommateurs de procéder à un travail d'évaluation. Il est donc important pour une marque ou un produit de rechercher la plus grande efficacité possible auprès du client final. Et c'est en structurant son offre autour d'un concept fort que l'entreprise parviendra à imposer une perception claire de l'offre par le client. En créant un univers de référence, le positionnement va aider à mieux vendre sur les segments identifiés et s'attacher à rendre l'offre de l'entreprise permanente dans l'esprit du client.

C'est en cela que le positionnement résulte d'un vrai choix stratégique de l'entreprise, qui s'exprimera non seulement à travers la politique de communication mais également dans tous les éléments de l'offre perçue par le client (produit, prix et distribution).



L'œil du professionnel

Ce choix stratégique, cohérent avec les valeurs de l'entreprise, est d'autant plus délicat à réaliser qu'il engage l'entreprise sur une longue période et qu'il est illusoire de vouloir le modifier fréquemment, sous peine d'égarer définitivement le consommateur.

Il est important que le positionnement de la marque ou du produit ne soit pas décidé par les consommateurs mais bien par l'entreprise. Si elle ne le fait pas, l'entreprise devra subir passivement l'image donnée par les clients au lieu de pouvoir activement l'orienter dans un sens favorable.

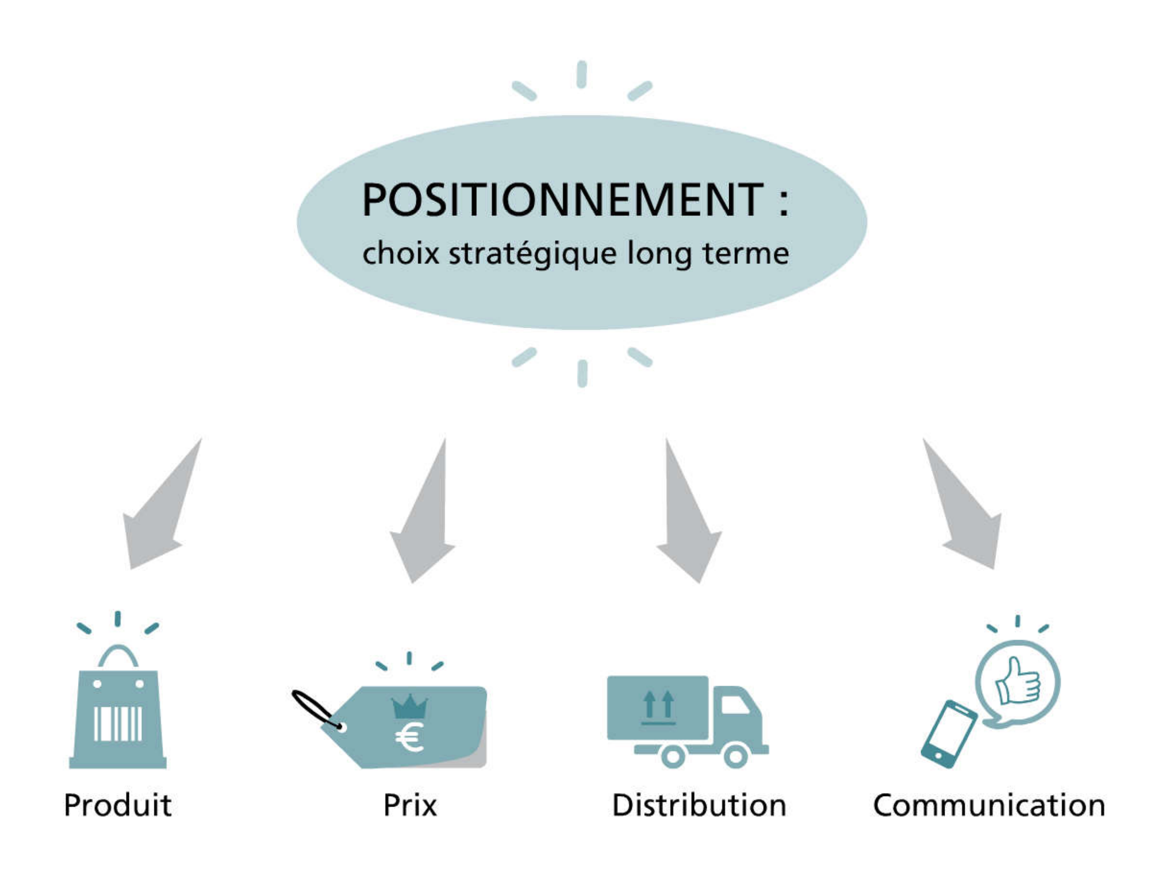
Positionnement ou image ?

- Le positionnement doit être décidé par l'entreprise, il traduit une volonté et une ambition. Reflétant ses choix stratégiques, il se construit jour après jour.
- L'image, au contraire, se constate *a posteriori*, elle est un résultat.

On peut dire que le positionnement est voulu par l'entreprise alors que l'image est ce que le consommateur en perçoit.



Figure 8. Positionnement et *marketing mix*



S'inscrivant dans la durée, le positionnement assure en outre la cohérence de la politique marketing.

Défini en amont de toutes les décisions relatives aux éléments du *marketing mix*, le positionnement permettra à l'ensemble de ces éléments de fonctionner en totale synergie.

Tableau 8. Exemple de Bang & Olufsen

Positionnement	Éléments du *marketing mix*
« Proposer une gamme exclusive de produits high-tech combinant l'excellence technologique et l'émotion. »	> Des produits de très haute qualité avec un design épuré. > Une distribution très sélective. > Des communications haut de gamme intégrant des préoccupations environnementales. > Un niveau de prix très élevé.

Comment définir le bon positionnement ?

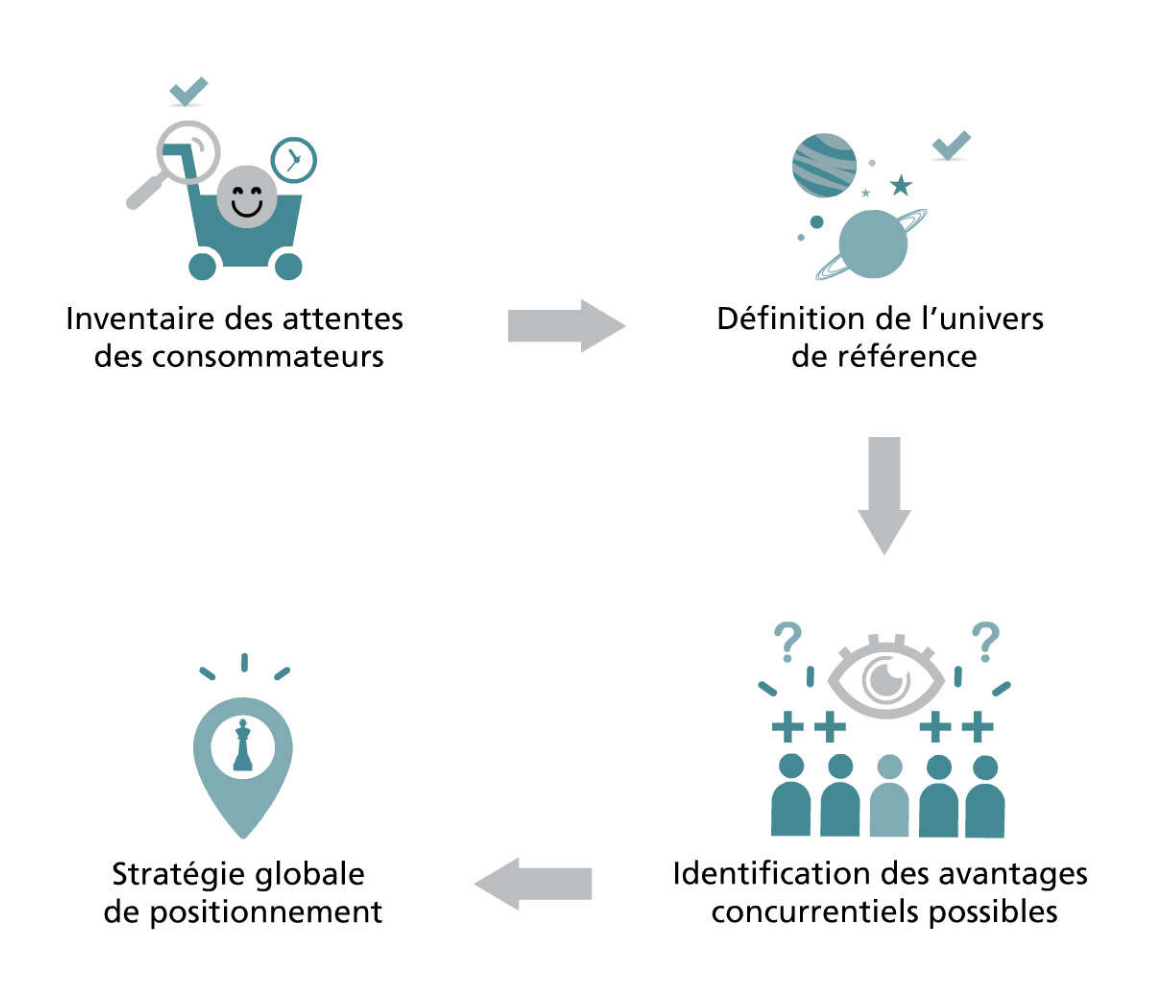
Quatre étapes à suivre

- *L'inventaire des attentes du consommateur*, en évaluant leur importance relative afin de construire un positionnement pouvant y répondre.
- La *définition de l'univers de référence*, c'est-à-dire le choix de la catégorie à laquelle l'entreprise souhaite rattacher son produit dans l'esprit des consommateurs. Par exemple, le fabricant de fromages Bel a souhaité positionner son produit Apéricube dans la catégorie des apéritifs et non des fromages ; et Perrier a choisi l'univers des *soft drinks* plutôt que celui des eaux minérales.
- *L'identification des avantages concurrentiels possibles*, en recensant de manière exhaustive ceux sur lesquels il serait possible de construire un positionnement. Il existe une multitude d'avantages concurrentiels autorisant de différencier les produits : caractéristiques propres, circuits de distribution, image, etc.
- *La construction de la stratégie globale de positionnement* doit pouvoir se résumer par une proposition de valeur permettant aux clients de répondre à la question : « Pourquoi est-ce que j'achèterais votre produit ? »

Le positionnement est en fait la synthèse du segment visé, du besoin exprimé, du concept de marque et de ses axes de différenciation.



Figure 9. La démarche de positionnement



Utiliser les *mappings* avec modération

Les services marketing utilisent souvent ces *mappings* pour illustrer la perception comparée des marques ou des produits en fonction de critères de prix, de qualité perçue, de modernité, etc.

> ***Attention ! Si certaines de ces cartes perceptuelles sont établies grâce à l'utilisation d'outils statistiques comme l'analyse factorielle, elles sont, la plupart du temps, établies manuellement et représentent alors… le point de vue de l'auteur !***

Le choix des axes est notamment déterminant pour la pertinence du *mapping* : pour représenter le marché du yaourt, par exemple, faut-il retenir comme axes les qualités gustatives et les qualités diététiques ou les formats traditionnels (pots) et modernes (bouteilles) ?

Malgré les imperfections dues à leur caractère réducteur (difficile de résumer en deux dimensions l'ensemble des perceptions des clients) et parfois subjectif, les *mappings* présentent un intérêt pédagogique certain : les débats qu'ils vont susciter seront souvent intéressants.

Les caractéristiques d'un bon positionnement

Pour être efficace et pertinent, le marketing respectera quelques règles simples en s'assurant que le positionnement de l'entreprise est :

- **Clair** : fondé sur des caractéristiques spécifiques et peu nombreuses, pour pouvoir s'exprimer en une seule phrase synthétique. Plus la formulation pourra être simple et concise, plus le positionnement aura des chances de s'imposer naturellement auprès du public.
- **Attractif** : la promesse principale doit correspondre à une attente importante des clients potentiels du produit en question.
- **Spécifique** : il est souhaitable que le positionnement soit différent de celui des concurrents, par exemple en apportant une réponse nouvelle à un besoin. Plus le positionnement sera différenciant, plus il sera fort.
- **Crédible** : un positionnement cohérent avec l'offre ainsi qu'avec l'image de l'entreprise.
- **Rentable** : au-delà des caractéristiques précédentes, le positionnement doit se traduire par un potentiel économique permettant à l'entreprise de générer des bénéfices.

- **Durable** : il faut un certain temps au positionnement pour s'imposer auprès du consommateur. Constituant un engagement de l'entreprise auprès des clients, le positionnement a pour objectif d'être pérenne.

Quelques exemples de positionnements célèbres

- Bonne Maman, *la confiture traditionnelle aussi bonne que celle faite à la maison*.
- Petit Écolier, *un petit-beurre et une tablette de chocolat rassemblés pour le goûter des gourmands de tous les âges.*
- L'Occitane, *les bienfaits traditionnels de la Provence.*
- Attractive World, *le site de rencontres pour célibataires exigeants*.

Cependant, il faut souligner qu'il n'existe pas de positionnement parfait. Alors que l'accent est mis sur l'intérêt de disposer d'un positionnement très différenciant, certaines offres marketing ont au contraire été construites pour s'identifier aux concurrents : citons par exemple les produits vendus sous marques de distributeurs qui s'inspirent souvent très directement des succès de grandes marques (*me-too products*).

Peut-on facilement changer le positionnement ?

L'entreprise peut être amenée à s'interroger sur son positionnement lorsque les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous. Il conviendra de déterminer s'il s'agit d'un problème lié à son positionnement ou à sa mise en œuvre. Si l'aménagement progressif d'un positionnement initial peut être réalisé sans remise en cause profonde, le changement radical de positionnement d'une marque ou d'un produit est une opération difficile, car le consommateur risque de mélanger l'ancien et le nouveau positionnement. Pour limiter ce risque de confusion, le nouveau positionnement doit être sincère, cohérent avec l'offre de l'entreprise et maintenir des éléments du précédent positionnement. Si ce n'est pas possible, il sera préférable de créer une nouvelle marque.

Clé 6

VENDRE LE BON PRODUIT

« Il vaut mieux suivre le bon chemin en boitant que le mauvais d'un pas ferme. »

SAINT AUGUSTIN
(THÉOLOGIEN ROMAIN, 354-430)

Dans la majorité des cas, le produit constitue le fondement de l'offre commerciale. Celle-ci peut se concrétiser par un produit tangible seul (un tube de dentifrice), ou être le résultat d'une combinaison de biens et de services (achat et installation d'un appareil électroménager), ou encore se limiter à un service pur (service financier). Dans certains cas, le produit ne donne pas forcément lieu à un échange commercial (cas de l'homme politique dans une élection).

Qu'est-ce qu'un produit ?

On a d'abord considéré le produit comme étant un bien tangible conçu, fabriqué et vendu par une entreprise. Les industriels se sont mis à fabriquer des biens avec des volumes de plus en plus importants nécessitant l'utilisation de processus de production standardisés. La réduction des coûts de production, l'amélioration de la qualité des produits et le bon équilibre entre le coût et la qualité constituaient la priorité. Le produit était alors le reflet de ce que l'entreprise savait faire plutôt que ce que ses clients voulaient acheter. Ce sentiment a été renforcé par le fait que le marketing s'est exprimé en premier lieu dans le domaine des biens de grande consommation.

Toutefois, pris dans un sens marketing, la notion de produit ne se limite pas aux biens matériels. Elle doit intégrer les biens, les services, les lieux, les événements, les organisations, etc. Avec cette acception très large, un produit peut donc être un paquet de céréales, un voyage aux États-Unis, un Airbus, un contrat d'assurance, une prestation médicale, un téléphone

portable, un festival de musique, un parti politique, un candidat à un nouveau poste, etc.



L'œil du professionnel

Le produit est défini comme étant tout (bien ou service) ce qui peut être offert, acquis ou consommé sur un marché dans le but de satisfaire un besoin ou un désir.

Les attributs du produit en trois dimensions

La *dimension matérielle* (concrète ou physique) recouvre ce qu'est réellement et objectivement le produit ou le service : ses caractéristiques de dimension, de poids, d'encombrement, le ou les matériaux utilisés, les ingrédients entrant dans la composition du produit, le type et la quantité d'énergie requise pour le faire fonctionner, etc.

La *dimension fonctionnelle* d'usage du produit (ou service) correspond à ce que l'acheteur veut en faire, ce à quoi il sert. Il s'agit de tous les aspects concernant les réponses aux besoins des consommateurs : produit en lui-même, services qui l'accompagnent, etc.

L'œil du professionnel

Les utilisations des consommateurs ne sont pas toujours ce que les créateurs du produit ont imaginé. Cela peut conduire à revoir les modes de distribution et de promotion, voire la conception même, du produit.

La *dimension d'image* ou psychosociologique du produit ou service est la représentation mentale de ce que l'on pense de celui-ci. Pour certains produits (produits de luxe par exemple) les caractéristiques d'image sont primordiales. Cette dimension est beaucoup plus difficile à cerner et à faire évoluer que les autres.

Le concept produit constitue la colonne vertébrale du produit

Le concept produit exprime la promesse qu'apportent le nouveau produit et ses caractéristiques physiques et perceptuelles pour un groupe particulier de consommateurs. Il ne s'agit pas d'une description technique du

produit, mais bien d'une identification claire des bénéfices clients : on ne va pas parler des matériaux avec lesquels le moteur a été construit, mais des performances de la voiture en termes par exemple de confort, de vitesse et de sécurité. Si le concept produit est généralement élaboré pour durer, il peut néanmoins s'enrichir et évoluer : le téléphone portable, d'abord conçu comme un outil de communication, est désormais utilisé comme agenda ou appareil photo. On peut alors décrire les composantes techniques d'un bien ou d'un service, par exemple :

> la liste des ingrédients d'un produit cosmétique ;

> les spécificités d'une voiture (cylindrée puissance, type de freinage) ;

> les détails d'un placement financier (droit d'entrée, rendement espéré) ;

> les composantes d'un voyage (mode de transport, catégorie des hôtels).

Les caractéristiques d'un même produit peuvent être variables, car l'entreprise peut parfaitement faire évoluer son modèle de base vers des versions plus évoluées intégrant un grand nombre d'options (exemple de l'automobile). Le marketing devra essayer d'identifier les caractéristiques réellement utiles et apprécier leur valeur perçue par le client.



Il sera surtout nécessaire de rechercher la plus grande cohérence possible : un voyagiste haut de gamme, avec un concept produit reposant sur le grand luxe des prestations, ne pourra présenter des caractéristiques d'hébergement en auberge de jeunesse…

Outre les caractéristiques techniques, l'utilisation des cinq sens dans la conception des produits joue également un grand rôle en permettant de créer une véritable émotion chez le consommateur. Il peut s'agir de l'odorat, pour un produit cosmétique bien sûr, mais également pour une lessive ou un sac en cuir ; de l'ouïe, avec le bruit d'une portière de voiture ; du toucher, pour un vêtement en soie ou un intérieur automobile, etc.



Les services complémentaires, un élément clé de la stratégie de différenciation

Il est fréquent que l'offre commerciale d'une entreprise associe au produit principal des services complémentaires. Les services annexes ainsi proposés enrichiront l'offre initiale et doivent être intégrés à la définition de la politique produit : leur existence, leur qualité, leur coût éventuel

auront une influence évidente sur la perception par le client de la valeur du produit principal.

On peut distinguer :

> Les *services obligatoires*, comme le délai de rétractation pour un achat ou l'existence d'une garantie. Ces services généralement prévus par la loi ne permettent pas la différenciation entre les produits, si ce n'est parfois dans la qualité de leur mise en œuvre.

> Les *services additionnels gratuits*. Leur coût est en fait intégré à l'offre produit, sans tarification supplémentaire. Ils participent directement à la différenciation de l'offre : exemple de la limousine qui vient vous chercher à domicile si vous utilisez la *business class* de la compagnie aérienne Cathay Pacific.

> Les *services additionnels payants*. On parle alors d'options : il peut par exemple s'agir d'un complément de garantie (Darty et son extension de cinq ans) ou d'une mise en service du matériel (micro-informatique à la Fnac).



Ce sera au marketing de déterminer précisément la nature des services offerts et leur caractère gratuit ou payant.

L'adjonction de services complémentaires s'avère une arme très efficace pour lutter contre la banalisation des produits, la standardisation de l'offre, et pour permettre d'éviter une guerre des prix systématique. Bien utilisée, la politique d'offre de services complémentaires est un élément clé de la stratégie de différenciation d'une entreprise.

Qu'est-ce qu'un bénéfice produit ?

Si tous les produits présentent des caractéristiques, l'existence d'un bénéfice produit (ou avantage produit) n'est pas systématique. Certains services ou produits ne nécessitent pas forcément d'avantages particuliers par rapport à la concurrence, dès lors que la qualité et le coût sont présents. Cependant, le fait de disposer d'un avantage produit constitue un avantage concurrentiel fort, voire décisif.

L'œil du professionnel

Le bénéfice produit est un élément du produit dont le caractère différenciant par rapport aux concurrents est valorisé par le client.

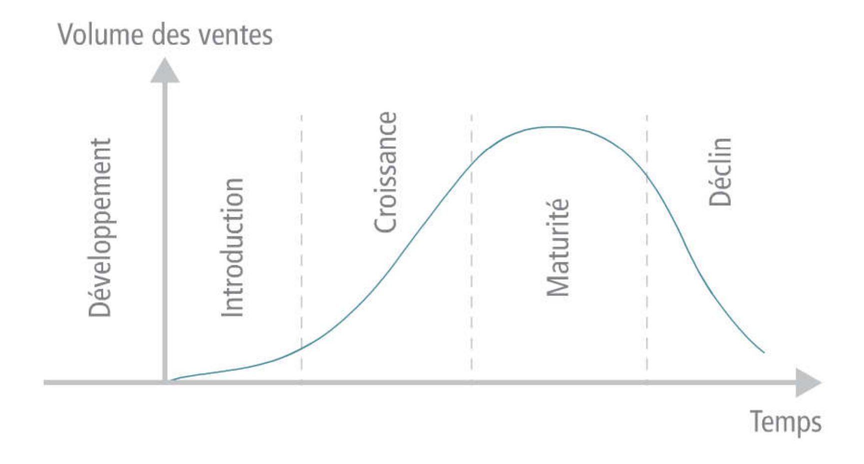
Ce bénéfice produit peut trouver son origine dans le concept, les caractéristiques fonctionnelles du produit, ses performances, son design, etc. Pour être reconnu par le consommateur, l'avantage produit devra correspondre à une véritable attente des clients et être facilement compris à travers la communication en magasins ou dans les médias. Enfin le marketing veillera à ce que cet avantage produit soit correctement valorisé dans le prix de vente final.

Gérer le cycle de vie du produit

Un cycle classique en cinq étapes

De même qu'une civilisation, un être humain ou une organisation, le produit a un cycle de vie. Lorsqu'une entreprise décide d'investir dans le lancement d'un nouveau produit, elle espère que sa durée de vie sera la plus longue possible. Toutefois, en dépit de l'ensemble des moyens humains et financiers qu'elle consacrera aux produits, elle peut difficilement prévoir avec précision leur durée de vie. Le cycle de vie illustre la progression des ventes et des profits générés par un produit tout au long de son existence. Le schéma suivant présente les cinq étapes classiquement identifiées.


Figure 10. Le cycle de vie théorique d'un produit



Avant d'entrer dans le détail de ces phases, soulignons que cette courbe de cycle de vie peut s'appliquer à une gamme, une marque ou même un marché.



Il est souvent utile au marketing de croiser le cycle de vie des produits et des marchés car un produit peut être en déclin alors que le marché est en croissance ; et il n'est pas interdit de lancer un produit sur un marché en déclin...

Le concept de cycle de vie est facile d'utilisation mais présente des limites importantes :

- il est théorique, car comme nous le verrons, tous les produits ne suivent pas cette courbe ;
- il sert davantage à constater qu'à anticiper ;
- il est parfois difficile à interpréter, notamment lorsqu'il s'agit de situer le produit sur la courbe.

La phase de développement

Cette phase démarre lorsque les services de l'entreprise imaginent et conçoivent un nouveau produit. Il s'agit d'une phase d'investissement intégrant des coûts de recherche, de conception et de développement : en l'absence de ventes, seules des pertes sont générées.

La phase d'introduction

La deuxième étape correspond au lancement du produit sur le marché. Disponible à l'achat, le produit nécessite généralement des coûts conséquents pour financer sa promotion, sa distribution et développer sa notoriété auprès des consommateurs. La croissance des ventes peut s'avérer lente et se traduire en conséquence par un niveau de rentabilité faible ou négatif.



Lors du lancement d'un nouveau parfum d'une grande marque, il n'est pas rare de consacrer 100 % du chiffre d'affaires de la première année aux investissements publicitaires !

La phase de croissance

Le produit ayant réussi à convaincre un nombre suffisant de consommateurs entame alors sa phase de croissance. Entraînés par le deuxième achat des premiers clients et l'arrivée de nouveaux consommateurs, les ventes progressent rapidement. L'entrée éventuelle de nouveaux concurrents peut servir à dynamiser le marché et à créer de nouveaux débouchés. Favorisant la conquête de parts de marché, l'entreprise continue généralement à soutenir significativement ses efforts publicitaires et promotionnels, cette fois-ci davantage orientés vers la fidélisation des consommateurs et non plus sur leur seul recrutement. Cependant, l'accroissement des ventes et la réduction des prix de revient suite à la hausse des volumes permettent aux profits d'augmenter.

La phase de maturité

C'est le moment où les ventes commencent à ralentir : le produit n'est plus vraiment considéré comme une innovation, d'autres lancements ont eu lieu et la bataille concurrentielle engendre souvent une guerre des prix. Ce sont généralement les concurrents ayant pris les meilleures positions lors de la phase de croissance qui vont arriver à survivre.



L'œil du professionnel

La phase de maturité peut durer plus ou moins longtemps et pose alors un problème de stratégie marketing : faut-il essayer de continuer à soutenir le produit en espérant le stabiliser ou au contraire est-il temps de le rentabiliser ?

Des actions intermédiaires sont également possibles, en modifiant par exemple certains éléments du *marketing mix* : ajout de fonctionnalités au produit, modification du prix, mise en place d'une politique promotionnelle agressive, etc.

La phase de déclin

Enfin, lorsque le produit est dépassé, ses ventes finissent par décroître. Victime d'une obsolescence technologique ou de la non-adaptation au goût des consommateurs, le produit subit une chute qui peut durer des années ou au contraire être très rapide. L'entreprise réduit considérablement tous les efforts marketing et commerciaux, restreint la gamme et finit par s'interroger sur l'arrêt du produit. En effet, la poursuite d'une

activité en décroissance peut avoir des conséquences allant au-delà de la simple perte de marge :

- image négative d'un produit vieillissant chez les consommateurs ;
- déréférencement dans la distribution ;
- moyens encore affectés aux produits au détriment d'autres disposant de plus de potentiel.

Des cycles de vie moins classiques

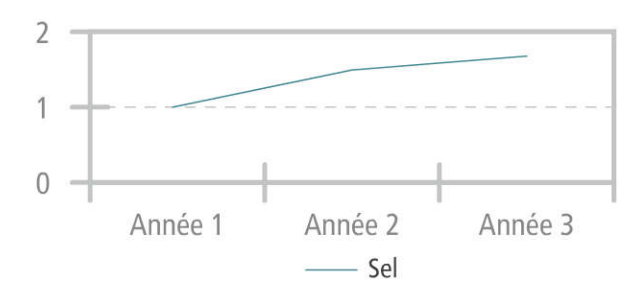
Les cycles de vie peuvent être très différents selon les produits, comme le montrent les exemples suivants.

Il s'agit ci-dessous d'un produit dont le cycle de vie est très bref tel que l'on peut en rencontrer dans le secteur de la mode ou des nouvelles technologiques.

Figure 11. Le cycle de vie d'un vêtement

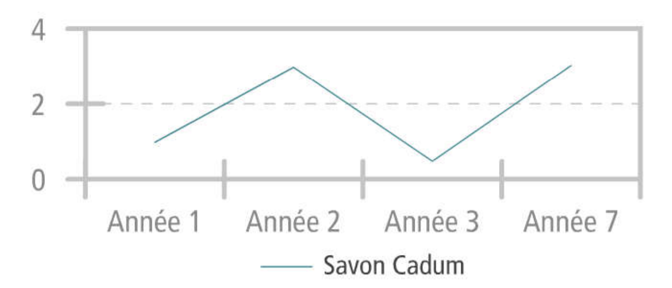
La catégorie de produits, dits intemporels, dont la caractéristique est de connaître une très longue période de maturité est un autre exemple de cycle de vie encore bien différent comme le pain en France, le sel, la canette de Coca-Cola, la laque Elnett, etc.

Figure 12. Le cycle de vie du sel



Enfin, on peut rencontrer plus rarement des cycles de vie de produits ayant trouvé une seconde jeunesse : le savon Cadum en est une belle illustration.

Figure 13. Le cycle de vie du savon Cadum



Clé 7

FAIRE DE L'INNOVATION LE MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT

« L'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel. »

ANTOINE RIBOUD,
(HOMME D'AFFAIRES FRANÇAIS, 1918-2002)

Nous avons vu l'importance pour l'entreprise de bien gérer le cycle de vie du produit. Cependant, l'immense majorité des produits entrera un jour dans une phase de déclin ; il faut donc que l'entreprise montre sa capacité à en développer de nouveaux. Ce renouvellement du portefeuille produits peut s'effectuer de deux manières : par un développement externe (rachat d'une entreprise, d'une licence d'un brevet, etc.) ou par un développement interne. C'est ce second axe, fondé sur les ressources internes de l'entreprise, que nous allons développer ici.

Le constat alarmant de la durée de vie des nouveaux produits ou services

Le taux de mortalité des nouveaux produits de grande consommation est très élevé, puisque l'on constate que plus de 90 % d'entre eux ne sont plus présents la troisième année. Victimes d'un potentiel de marché surestimé, d'un mauvais positionnement, de moyens insuffisants, d'un prix mal adapté, d'un mauvais timing de lancement, ou de problèmes de qualité, les nouveaux produits ont bien du mal à atteindre la phase « croissance » du cycle de vie.

C'est pour tenter d'augmenter ses chances de survie qu'une planification rigoureuse du processus de lancement doit être mise en place.

Planifier le processus de lancement en sept étapes

Recherche des idées

La recherche systématique de nouvelles idées constitue la première étape du processus de lancement d'un nouveau produit.

L'œil du professionnel

Sur un plan marketing, le fait de savoir si une nouvelle idée est réellement une innovation appartient en réalité au consommateur final et non à l'entreprise.

L'innovation permet à l'entreprise de renouveler son portefeuille produits en stimulant la demande. En évitant la banalisation du produit, l'innovation, notamment technologique, permet de justifier un prix de marché supérieur et contribue ainsi à l'amélioration des marges. Enfin, comme nous l'avons souligné, l'innovation constitue un atout de différenciation fort et permet de développer des actions de communication allant au-delà du simple produit.

On peut distinguer les innovations selon leur origine ou leur nature.

Des innovations d'origines diverses

L'origine des innovations peut provenir de quatre sources principales :

- L'entreprise elle-même : outre les services marketing, dont c'est l'une des fonctions principales, les services de recherche et développement peuvent susciter l'apparition de nouveaux produits.
- Les concurrents : la veille technologique effectuée par l'entreprise lui permettra de se tenir au courant des dernières innovations et lancements de la concurrence.
- Les partenaires commerciaux : les distributeurs, les fournisseurs, les salons professionnels, les consultants externes ou les cabinets d'études marketing sont autant de sources potentielles pour des nouveaux produits.
- Les consommateurs : l'observation approfondie des comportements et des besoins des consommateurs, leur remontée d'informations comme leurs réclamations sont souvent à l'origine de nouvelles idées de produits.

Des innovations de différentes natures

La nature de l'innovation peut appartenir à l'une des catégories suivantes :

- **Renouvellement** : l'innovation correspond à une évolution du produit mais ne modifie en rien les comportements des consommateurs et n'apporte aucune évolution technologique majeure.
- **Technique** : concernant le processus de production ou la chaîne logistique, ce type d'innovation est souvent peu perçu par le consommateur final.
- **Majeure** : se traduisant par un changement fondamental dans la manière de consommer un produit, cette innovation bouscule le marché (yaourt à boire, hôtel Formule 1).
- **Rupture** : l'innovation ne se contente pas de modifier les comportements mais elle crée un nouveau marché (téléphones portables, Internet).

Après avoir identifié le plus grand nombre d'idées possibles, l'entreprise a pour tâche d'éliminer celles qui n'ont que peu de chances de déboucher sur un produit profitable. Cette démarche délicate consiste à se demander s'il existe un marché potentiel, un apport réel du nouveau produit pour le consommateur, une cohérence avec le reste de la gamme, une faisabilité industrielle et financière, etc.

Développer un concept

Les composantes du concept produit

Une fois l'idée sélectionnée, il lui faut être traduite sous forme d'un concept produit : l'idée centrale du produit et surtout ses bénéfices clients vont être présentés à l'aide de quelques phrases, de photos ou de dessins.



Les termes seront précis, sobres et sans surpromesses publicitaires.

Le concept devrait comprendre au moins quatre composantes : le titre, l'*insight* auquel il doit répondre, le bénéfice consommateur (la réponse), et la *reason to believe* (RTB) donnant les éléments de réassurance sur la promesse contenue dans le bénéfice annoncé.

- Le *titre :* c'est ce que le consommateur, à qui l'on présente le concept, doit pouvoir retenir le plus facilement et qui contient l'idée maîtresse du concept. Sans être un slogan publicitaire, c'est une description rapide, claire et objective de ce dont va traiter le concept.

- L'*insight* s'articule autour d'un constat ou d'une idée (exprimant le vécu du consommateur), une motivation ou un besoin (le « pourquoi ») et enfin l'expression d'une tension (le « mais »). Grâce au rappel de la motivation, l'articulation de la partie suivante (le bénéfice) devient un enchaînement logique et cohérent.
- Le *bénéfice*, conséquence directe de l'*insight*, a pour but de répondre clairement au besoin consommateur que l'on a décrit. Le bénéfice peut être fonctionnel ou émotionnel. En tout état de cause, la présentation du bénéfice doit être claire et ne pas utiliser de superlatifs publicitaires ou commerciaux.
- La *reason to believe* (*RTB*) va assurer la crédibilité du bénéfice annoncé. On peut faire référence à l'histoire prestigieuse de la marque, aux autres produits précédents qui ont donné notoirement satisfaction aux consommateurs, aux recommandations de prescripteurs, à des arguments techniques ou scientifiques prouvés.

Exemple d'un concept pour une future voiture électrique

- *Titre :* la première voiture entièrement électrique pendant 600 kilomètres.
- *Insight* : les futurs clients recherchent trois choses : autonomie importante, facilité de recharge et agrément de conduite. Ils ne veulent pas sacrifier le plaisir de la conduite mais demandent économie et performances.
- *Bénéfice :* la voiture dispose d'une réelle autonomie, se recharge en 2 heures n'importe où et dispose d'une forte capacité d'accélération.
- *Reason to Believe* : notoriété de la marque, tests utilisateurs.

Le test de concept permet de mesurer sa validité

Dans la chaîne d'innovation marketing, le test de concept est souvent vu comme un moment critique où l'on va disposer d'un premier retour du consommateur sur la pertinence de poursuivre la réflexion jusqu'au lancement du produit ou service. On utilise généralement une méthodologie qualitative (*focus group* et entretien en face-à-face) lorsque l'on souhaite recueillir les avis des consommateurs pour encore améliorer le concept ; si l'on se situe déjà dans une étape avancée de validation du concept, il sera alors préférable de mener une étude quantitative afin d'évaluer l'attrait réel du concept.

Lors de cette étape de validation, le marketing sera vigilant : il s'agit bien de valider le concept de produits, c'est-à-dire les bénéfices clients et non pas le produit en lui-même.

Les éléments à vérifier lors d'un test de concept

- La clarté du concept :
  - son attrait et sa pertinence ;
  - son caractère innovant et différenciateur ;
  - sa crédibilité ;
  - ses avantages et ses inconvénients ;
- L'intention d'essai et d'achat.
- La fréquence d'achat.
- Éventuellement, le prix potentiel.

Construire le *marketing mix*

L'entreprise va à présent élaborer la stratégie de *marketing mix* (produits, prix, communication, distribution) du nouveau produit en fonction du concept et des objectifs : cette étape permet de déterminer les budgets supportant la stratégie d'innovation.

Valider la faisabilité

Il est important de ne pas négliger cette étape consistant à vérifier la faisabilité du lancement sous trois angles :

- La faisabilité *opérationnelle*, pour définitivement s'assurer de l'intérêt et de la cohérence de la nouvelle offre commerciale (caractère différenciant, potentiel du marché, cohérence avec la marque et l'entreprise).
- La faisabilité *industrielle*, pour être sûr de ne pas rencontrer ultérieurement de difficultés majeures dans le processus de production, que ce soit en matière de coûts ou de délais.
- La faisabilité *économique*, en présentant pour le nouveau produit un compte d'exploitation intégrant les ventes prévisionnelles, les investissements éventuels, le coût de fabrication, les dépenses marketing, etc.

Au vu de ces informations, l'entreprise pourra juger de l'intérêt du nouveau produit.

Figure 14. Processus de lancement d'un produit ou d'un service

Définition du marché visé

Éléments du *marketing mix*

Objectifs chiffrés

Élaborer le produit

Le concept peut à présent être concrétisé en un produit physique et ce sont les fonctionnalités du produit qui vont traduire les bénéfices présentés dans le concept. Cette concrétisation passe par la rédaction d'un document appelé *brief produit*, élaboré par le marketing et destiné aux services de recherche et développement et au service *packaging*.

Procéder à des tests

La version finale du produit est prête. Il reste à lui faire passer un certain nombre de tests avant de le mettre en vente sur le marché :

- Les tests obligatoires. De nombreuses réglementations exigent que soient réalisés sur les produits des tests visant essentiellement la sécurité d'utilisation : par exemple, test sur la non-inflammabilité des jouets en peluche ou test oculaire pour un produit cosmétique du contour de l'œil.
- Les autres tests techniques. Il s'agit par exemple des tests fonctionnels du *packaging* (bonne ouverture et fermeture d'un bocal de confiture) ou des tests de résistance.
- Les tests marketing. L'entreprise va évaluer si la version finale du produit répond bien aux attentes des consommateurs. Plusieurs éléments vont ainsi être vérifiés auprès d'un échantillon de clients potentiels : nom du produit, caractéristiques et performances, fonctionnement du *packaging*, couleurs, senteurs, goût, texture, reconnaissance de la marque, etc.

Il existe deux grandes méthodologies de tests : on peut tester le produit seul (test monadique) ou avec d'autres produits (test comparatif).



Le test comparatif est évidemment mieux approprié lorsque le nouveau produit est conduit à évoluer dans un univers concurrentiel.

Préparer le lancement

Le parcours du combattant du nouveau produit est à présent presque terminé. L'entreprise a maintenant à se poser trois questions importantes :

- Faut-il réaliser un marché test ?
- Quel est le meilleur timing pour le lancement ?
- Le lancement doit-il être progressif ?



Le recours à un **marché test** ou marché témoin permet de valider la pertinence de l'ensemble de la stratégie marketing en lançant le produit sur une zone et une période limitées.

La technique des marchés tests simulés

La mise en œuvre de marché test est coûteuse, entraîne des délais supplémentaires et présente un gros inconvénient : cela alerte la concurrence. C'est pourquoi certaines entreprises utilisent la technique des « marchés tests simulés » : l'environnement du magasin est par exemple reconstitué pour recueillir les réactions des consommateurs en toute confidentialité.

La notion de **timing** du lancement est primordiale : combien de produits ou de services ont été lancés trop tôt ! Le lancement réussi de nouvelles offres Télécom, d'un nouveau parfum ou d'une nouvelle catégorie de voiture, requiert de déployer un processus *time-to-market* transverse aux différentes lignes de métier. Ce déploiement doit répondre à une double exigence : **flexibilité**, en privilégiant les expérimentations et les itérations successives, **rigueur** en garantissant l'industrialisation et la capitalisation des pratiques.

Enfin, l'entreprise doit s'interroger sur **l'ampleur** du lancement : de dimension locale, nationale, mondiale ?



Si les entreprises de taille moyenne préfèrent opter en général pour une stratégie de lancement progressif, certains grands groupes préfèrent opérer un lancement mondial (nouvelle console de jeux Xbox par exemple).

Clé 8

FIXER LE JUSTE PRIX

« Le prix d'une chose, c'est l'idée qu'on y attache. »

Delphine de Girardin,
(écrivain français, 1804-1855)

Le prix représente les sacrifices que le consommateur est prêt à faire pour bénéficier des avantages liés à la possession ou à l'utilisation du bien ou du service concerné. Et ces sacrifices peuvent prendre différentes formes (le temps passé, le risque pris, le non-achat d'autres biens, etc.).

Élément essentiel dans la perception du consommateur, le prix représente la variable la plus concurrentielle du *marketing mix*. Dans une économie de marché, il est souvent difficile de conserver sur une longue période l'avantage sur l'ensemble des concurrents. Mais il n'existe pas de bon ou de mauvais prix : il existe seulement un juste niveau de prix, adapté à la stratégie décidée par l'entreprise et acceptée ou non par le client final.

Le prix, cet élément essentiel et singulier

Le prix présente plusieurs caractéristiques essentielles :

- il s'agit d'un élément objectif, *a priori* simple à déterminer et facile à comparer ;
- il conditionne souvent la rentabilité de l'entreprise ;
- il est essentiel pour la conquête de parts de marché ;
- Contrairement aux autres variables du *marketing mix*, c'est le seul qui apporte un revenu (les autres étant des coûts) ;
- il est très flexible, puisqu'il peut être changé théoriquement très rapidement.

Attention cependant, un mauvais positionnement prix peut durablement handicaper l'entreprise !

Quelles sont les variables déterminant le prix ?

Son importance dans la perception du consommateur, son impact dans la constitution du profit de l'entreprise et ses liens étroits avec l'image de marque de la société font que la détermination du prix est un élément très sensible auquel vont participer les fonctions marketing, certes, mais également le service commercial et même fréquemment la direction générale.

De nombreux facteurs vont influencer la détermination du prix (voir figure page suivante).

La valeur du produit perçue par le client définit le prix maximal ou prix plafond

Cela signifie que si le client estime que le prix proposé dépasse ce qu'il perçoit de la valeur du produit, il ne réalisera pas son achat : au-delà de ce prix maximal, la demande devient inexistante ou anecdotique.

Cette valeur perçue par le client est une notion fondamentale, car elle est déconnectée du coût de fabrication du produit. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire au marketing de pouvoir mesurer objectivement la valeur que les consommateurs vont attribuer aux produits ou services concernés.

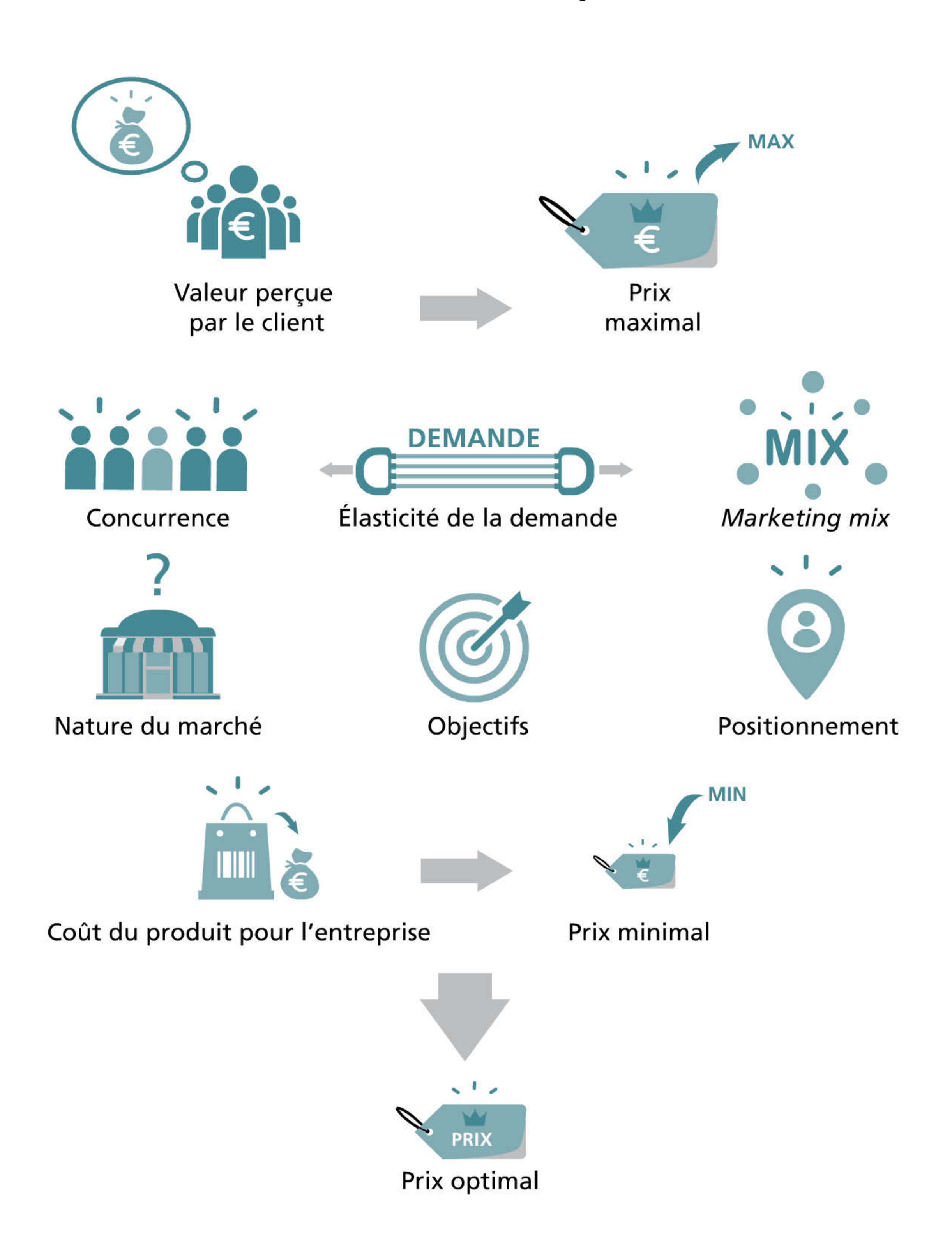
La valeur perçue est parfois résumée par le consommateur par le terme « rapport qualité-prix » : il cherche alors à optimiser la combinaison entre les qualités du produit et le prix proposé.

La nature du marché détermine la capacité d'influence de l'entreprise sur le niveau des prix

Dans un marché complètement monopolistique (services postaux en France par exemple), le vendeur fixant seul le prix pourrait systématiquement décider de se positionner au prix maximal : mais ce n'est pas toujours le cas, soit parce que le monopole est détenu par l'État et correspond à un service public, soit lorsqu'il est privé afin de ne pas attirer d'autres concurrents !

À l'opposé, dans une situation de marché avec une concurrence pure et parfaite, intégrant un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs dont aucun ne peut à lui seul infléchir le prix, c'est bien le marché qui fixe le prix sans que la stratégie marketing ne puisse véritablement intervenir.

Figure 15. Les facteurs déterminants de la fixation d'un prix



La situation concurrentielle est à apprécier dans sa durée

Elle doit également être considérée par le marketing en examinant le niveau des prix et les offres commerciales des concurrents. Les consommateurs ont aujourd'hui toute latitude pour comparer les prix, que ce soit dans la presse, en magasin, ou désormais à travers des comparateurs de prix sur Internet. L'une des difficultés sera de comprendre s'il s'agit d'une stratégie durable ou d'une opération ponctuelle.

L'élasticité à la demande est à comprendre

La valeur perçue par le client est essentielle dans la fixation du niveau de prix. Pour bien l'appréhender, il est nécessaire de mesurer et de comprendre l'ampleur du niveau des ventes après une variation des prix.

Les objectifs de l'entreprise : être en cohérence

Ils impliquent que les décisions sur la fixation du niveau de prix soient cohérentes. Selon que l'entreprise souhaite optimiser son niveau de profitabilité (marges élevées et prix élevés) ou accroître et conquérir de nouvelles parts de marché (prix offensifs), la politique de prix sera différente.

Les autres éléments du *marketing mix* influent sur la politique des prix

La distribution, le positionnement de l'entreprise ou le niveau de prix de revient vont également intervenir sur la politique prix :

> Une marque cosmétique devra par exemple ajuster son niveau de prix en fonction du circuit de distribution qu'elle aura choisi : prix élevé en parfumerie, plus bas en pharmacie.

> Si le positionnement de l'entreprise est axé sur une image de très haute performance, le niveau de prix devra le refléter.

> Le coût du produit pour l'entreprise définit le prix minimal ou prix plancher. Cela signifie que si l'entreprise se positionne durablement et pour l'ensemble de ses produits à ce niveau, sa rentabilité en sera affectée.

Ajoutons que d'autres facteurs liés à l'environnement externe peuvent influencer la détermination du prix :

> Les conditions économiques comme les préoccupations sociales modifient la perception du prix chez le consommateur.

> Le niveau d'information des consommateurs : plus il sera élevé, plus la sensibilité au prix sera grande.



De nombreux facteurs explicatifs de l'élasticité au prix

L'élasticité de la demande par rapport au prix peut provenir de multiples facteurs propres aux personnes, aux produits et aux situations. Citons-en quelques-uns parmi les principaux :

- *La situation est particulière.* Le client peut se trouver dans une situation où l'achat du bien ou service est quasi obligatoire : panne d'essence sur une autoroute, problèmes de plomberie avec un dégât des eaux, invitation de son conjoint au restaurant, etc. Dans ces situations, l'élasticité au prix est faible.
- *Le client n'est pas le payeur.* Lorsque le prix est supporté par un tiers, la sensibilité de l'utilisateur au prix est très faible. C'est généralement le cas des dépenses remboursées, frais de santé ou notes de frais par exemple.
- *Les produits sont peu substituables.* Certains produits bénéficiant d'une forte image ou d'une avance technologique inégalée créent chez le client une impression d'unicité : ayant le sentiment qu'ils pourront difficilement trouver des produits de substitution, les clients font preuve d'une élasticité prix faible.
- *La comparaison des prix est facile.* Plus le consommateur pourra facilement comparer les prix des différentes offres, plus l'élasticité au prix sera forte.
- *Le montant de l'achat est significatif.* Plus l'achat représente une forte part du budget global d'un foyer, plus la sensibilité au prix sera forte.
- *L'implication du consommateur est élevée.* Dans le cas d'achat où le consommateur montre une forte implication (soit parce qu'il s'agit d'achat « plaisir », vins ou tableaux, soit parce qu'elle correspond à une situation personnelle spécifique, naissance ou décès), d'autres critères de décision passent avant le prix.
- *La marque est puissante.* Une marque prestigieuse et établie, disposant d'une clientèle fidèle, pourra procéder à des augmentations de prix plus facilement qu'une nouvelle marque sans grande notoriété.

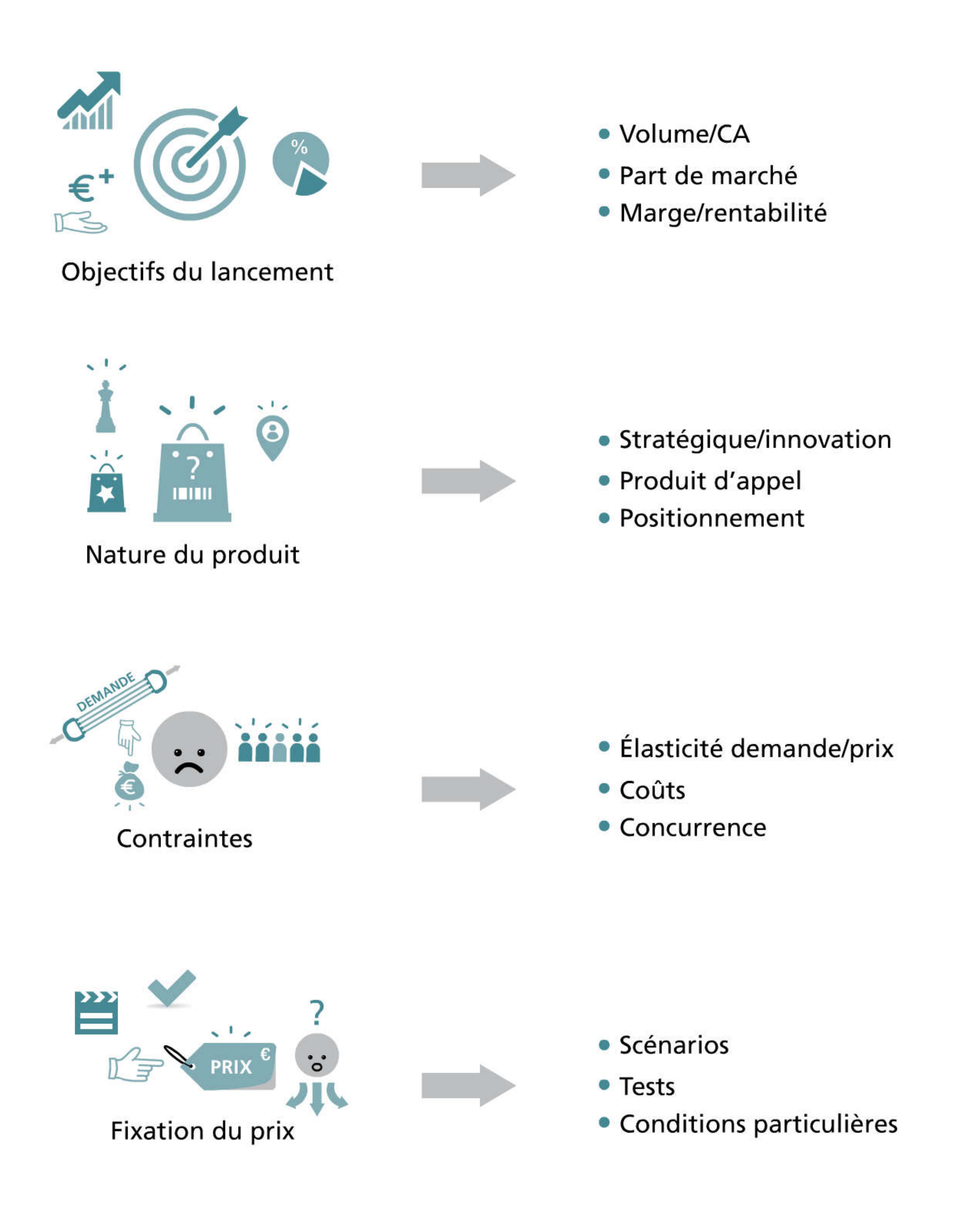


Comment fixer un prix ?

Une démarche en quatre étapes

La démarche est résumée dans le schéma suivant :

Figure 16. La fixation d'un prix



- Comme pour les autres éléments du *mix marketing*, il faudra dans une **première étape** bien préciser les objectifs que l'entreprise fixe au produit : il est important que le marketing puisse hiérarchiser ces objectifs. Un objectif de maximisation rapide d'une part de marché dans un environnement très concurrentiel nécessitera la fixation d'un prix très différent de celui recherché pour un produit dont on souhaite maximiser la rentabilité.
- Dans une **deuxième étape**, le marketing s'assurera que le prix est bien cohérent avec le positionnement.
- La **troisième étape** permettra d'intégrer l'ensemble des contraintes, qu'elles soient industrielles, financières ou concurrentielles. On vérifiera également dans cette étape les seuils d'acceptabilité du prix par le consommateur.
- L'établissement de scénarios et de fourchette de prix fera l'objet d'une **quatrième étape**, incluant d'éventuels tests consommateurs et débouchant sur la fixation du prix. Des modalités particulières pourront alors être intégrées : prix psychologique par exemple.

Le prix psychologique

Il consiste à ajuster à la marge le prix pratiqué afin de le positionner à un niveau supposé plus attractif pour le client, par exemple 99 euros. Très couramment pratiqué et mis en avant, son effet sur l'intention d'achat n'a jamais été clairement prouvé.

Fixer le prix en fonction des coûts

Il est relativement simple pour une entreprise de construire la tarification de ses produits à partir de ses coûts : elle en a une bonne connaissance, s'assure normalement une certaine rentabilité et peut défendre cette logique auprès des acheteurs. Cette méthode de tarification est appelée « coût plus marge » ou *cost plus*. Elle consiste à ajouter au prix de revient unitaire produit une marge standard exprimée en pourcentage du prix de revient. La marge peut être déterminée en fonction des objectifs de l'entreprise (par exemple, la direction générale peut décider qu'aucun produit ne peut dégager moins de 50 % de marge) ou en fonction d'objectifs marketing : cette même direction générale peut admettre qu'un lancement dégage la première année une marge réduite de 10 %.

La méthode du *cost plus* nécessite de pouvoir déterminer précisément le prix de revient :

> Pour une **entreprise de distribution**, cela est relativement facile car il correspond au prix auquel elle a acheté le produit chez son fournisseur. Ce prix d'achat servira de base à l'application d'un taux de marque ou d'un coefficient multiplicateur.

> Pour une **entreprise de production**, le calcul est plus complexe, car le prix de revient comprend à la fois une quote-part de frais fixes et des coûts variables unitaires.

Fixer le prix en fonction du consommateur

Cette approche inverse le processus de gestion du prix. Plutôt que de concevoir un produit, puis de déterminer son prix revient et enfin de fixer un prix de vente lui donnant le moyen de dégager une marge raisonnable, l'entreprise va estimer la valeur perçue par le consommateur pour établir un prix qui lui corresponde. Ce prix prendra alors en compte les facteurs décrits.

Les différentes stratégies de prix

L'écrémage privilégie les marges au détriment des volumes

Dans le cas du lancement d'un nouveau produit, les entreprises peuvent décider de fixer un prix initial élevé afin d'« écrémer » le marché. L'entreprise fait le choix de dégager une forte marge unitaire en s'adressant prioritairement aux clients les plus intéressés et les plus susceptibles de payer un prix élevé : elle souhaite toucher des segments plus étroits mais très rentables. Puis le prix baissera progressivement au fur et à mesure que l'entreprise élargira la diffusion du produit.

Cette stratégie présente les caractéristiques suivantes :

> elle permet d'amortir rapidement les dépenses et les coûts marketing liés au développement. En ce sens, la fixation d'un prix initial élevé correspond à la « prime du pionnier » ;

> grâce au choix d'un positionnement prix élevé, elle favorise le développement d'une image haut de gamme chez les consommateurs ;

> elle est fréquemment utilisée lorsque l'entreprise dispose d'une innovation significative et différenciante par rapport à la concurrence ;

> elle autorise d'ultérieures baisses de prix, pour s'adapter au marché et à la concurrence.



Cependant, cette stratégie privilégiant les marges au détriment des volumes ne peut fonctionner qu'à plusieurs conditions :

> la clientèle visée doit privilégier l'image associée au produit plus que le prix ;
> l'entreprise doit avoir une bonne notoriété et une forte image de marque ;
> le produit doit être perçu par le consommateur comme étant réellement innovant.

La pénétration, une stratégie de conquête de grandes parts de marché

L'autre stratégie possible consiste à définir un prix de lancement suffisamment bas (et en tout cas en dessous du prix moyen du marché) dans le but de séduire le plus grand nombre possible d'acheteurs pour pénétrer rapidement le marché. La conquête de grandes parts de marché est l'objectif numéro un et l'entreprise parie sur la réalisation de grands volumes de vente lui permettant encore d'abaisser ses coûts et donc ses prix.

Cette stratégie présente les caractéristiques suivantes :

> elle joue pleinement sur l'effet prix, élément déterminant sur certains marchés ;
> elle est très efficace sur des marchés concurrentiels ;
> elle anticipe la compensation d'une marge unitaire faible par des volumes importants ;
> elle alimente la politique de communication de l'entreprise.

La stratégie de pénétration ne peut se concevoir que sur des marchés présentant une forte sensibilité au prix. Elle implique également que l'entreprise dispose de moyens suffisants pour accepter temporairement une marge unitaire plus faible et pour communiquer de manière large sur son offre commerciale.

La différenciation, une politique de discrimination par les prix aux diverses formes

La stratégie de prix différenciés se rencontre lorsque des biens ou services identiques issus d'une même entreprise sont volontairement vendus à des prix différents, sans que cela soit justifié par une différence de coût. C'est pour cette raison que l'on parle parfois de « politique de discrimination par les prix ».

Elle peut prendre plusieurs formes :

- *La discrimination clients* quand certaines catégories de clients peuvent ne pas payer le même prix : il peut s'agir d'une différenciation par l'âge (tarification spécifique pour les jeunes ou les seniors), par la catégorie socioprofessionnelle (étudiants ou retraités), par les volumes achetés (des remises sont accordées en fonction du montant des achats).

> ***Attention ! Ce type de discrimination doit être conforme à la législation en vigueur en France : les catégories de clients concernés doivent être mentionnées dans les conditions générales de vente.***

- *La discrimination produits* lorsqu'un fabricant peut décider de vendre des produits quasi identiques mais à des prix différents : certains produits électroménagers parfaitement semblables (machines à laver le linge par exemple) sont vendus à des prix variables sous des marques différentes.
- *La discrimination géographique* tient compte des conditions de marché distinctes (spécificités des circuits de distribution dans un pays donné, taux de change, niveau moyen du pouvoir d'achat, etc.). Les mêmes produits cosmétiques de la marque Lancôme sont vendus environ 20 à 30 % plus cher au Japon qu'en France.

> ***Attention aux risques de création d'un marché « gris », dans lequel les produits achetés sur le marché le moins cher sont revendus dans un autre pays.***

- *La discrimination temps* quand les prix pratiqués par l'entreprise varient selon le moment de l'utilisation : saison, jour, mois, etc.

Le *yield management*

Appelé également *revenue management* ou encore « tarification en temps réel », le *yield management* a été conçu dans les années 1980. C'est une technique employée par les gestionnaires de services, aussi bien dans le domaine des transports que de l'hôtellerie, pour optimiser leurs recettes et leur rentabilité.

Il peut être appliqué par les entreprises qui ont des coûts de production fixes, par exemple un avion qui propose trois cents places ou un hôtel qui dispose d'un nombre fixe de chambres. Le service en question ne doit pas être stockable : dans un avion, quand un siège n'est pas vendu, il est perdu. Lorsque ces conditions sont réunies, le *yield management* peut être mis en place.

Il sert à maximiser la clientèle. Si les compagnies proposaient un prix unique, elles risqueraient de ne pas faire dépenser le maximum à ceux qui sont en mesure de le payer, et inversement, elles perdraient les clients prêts à accepter certaines contraintes pour payer moins cher.

Le *yield management* permet d'offrir un service qui correspond aux capacités de paiement de chaque segment de clientèle. Il repose sur :

- une anticipation précise des prévisions de la demande ;
- une segmentation fine de la clientèle pour identifier les différentes élasticités au prix (homme d'affaires et étudiant sur un vol Paris-Barcelone par exemple) ;
- une communication ciblée à ces mêmes segments.

Pay What You Want :
la discrimination poussée à ses limites

Signalons l'existence d'un système de tarification, appelé par les Anglo-Saxons *Pay What You Want*, allant jusqu'aux limites de la discrimination, puisqu'il consiste à demander à chaque client de payer ce qu'il veut ! Le prix y est déterminé librement par chaque client.

Appliqué dans quelques restaurants ainsi que sur Internet pour télécharger des musiques ou des livres, ce système, apparemment très risqué pour l'entreprise, est finalement apparu intéressant : il a en effet été constaté que le prix payé par le client se rapprochait fortement d'un prix de marché.

Ces expériences ont, de plus, provoqué un fort impact en communication et se sont souvent traduites par une hausse des volumes.

L'alignement pour éviter de perdre des parts de marché

Dans ce cas, l'entreprise va fixer ses prix en fonction de la fourchette de prix de ses concurrents. Elle peut le faire soit au lancement de nouveaux produits, soit en réaction à des évolutions tarifaires de la concurrence. C'est le cas si l'entreprise estime que la forte sensibilité au prix risque de lui faire perdre des parts de marché.



L'œil du professionnel

Le développement des comparateurs de prix sur Internet et plus généralement la publicité comparative ont accentué ce phénomène d'alignement des prix.

La guerre des prix, uniquement dans certaines conditions

La guerre des prix est généralement provoquée par une politique agressive de l'entreprise destinée à conquérir des parts de marché et à affaiblir ses concurrents : ces derniers vont riposter en baissant le prix à leur tour.

Cette stratégie peut provenir de la pratique d'un « prix de prédation » (*predatory pricing*). Le prix est alors fixé à un niveau anormalement bas dans le but unique d'éliminer des concurrents. Quatre conditions essentielles doivent être réunies :

- l'élasticité de la demande au prix doit être grande ;
- la hausse des volumes résultant de la baisse des prix de vente doit se traduire par une réduction des prix de revient ;
- l'entreprise doit avoir des moyens suffisants pour répondre à d'éventuelles réactions des concurrents ;
- l'entreprise doit savoir terminer une guerre des prix, afin de ne pas sombrer dans une spirale destructrice des marges et des profits.

Le cas particulier du prix d'appel

Lorsque le prix d'un produit est fixé à un niveau particulièrement attractif, on parle de « prix d'appel ». Contrairement à la guerre des prix, qui s'applique généralement à la grande majorité des produits de l'entreprise, le prix d'appel ne concerne que certains produits, pendant une période limitée, et vise à générer des ventes additionnelles sur les autres produits dont la rentabilité est meilleure. Les produits concernés par ce prix d'appel existent d'ailleurs souvent en quantités limitées et servent avant tout à générer du trafic dans un magasin ou un site d'e-commerce.

Clé 9

MAÎTRISER LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

« Ce ne sont pas ceux qui savent le mieux parler qui ont les choses les plus intéressantes à dire. »

Proverbe chinois

On peut définir la communication d'entreprise comme l'ensemble des moyens et des techniques permettant l'émission et la diffusion d'informations (volontaire ou involontaire) de messages écrits, verbaux ou audiovisuels de l'entreprise vers des publics plus ou moins vastes et hétérogènes.

Différents types de communication dans l'entreprise

La **communication « corporate »** *ou communication institutionnelle* regroupe l'ensemble des actions de communication visant à promouvoir l'image d'une entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses clients et différents partenaires. Elle a pour objectif de développer la notoriété de l'entreprise, d'expliquer, voire de justifier ses actions et sa politique et de favoriser son attractivité. Les publics de la communication institutionnelle sont le grand public, les partenaires de l'entreprise, les collaborateurs, etc.

La **communication financière** concerne la transmission par la société au marché (actionnaires, investisseurs potentiels, analystes, agences de notation) et plus généralement au grand public d'informations financières la concernant. Elle est pour une part imposée par la réglementation (publication de comptes en particulier) et pour une autre réalisée sur une base volontaire (communiqués, présentations aux analystes, *roadshows*) dans le but de donner au marché une meilleure visibilité de la société et de ses

projets. Les publics potentiels sont les investisseurs, les banquiers, les fonds d'investissement, les analystes financiers, etc.

La **communication interne** nourrit trois objectifs principaux :

- informer et inciter le personnel à adhérer aux valeurs et à la politique conduite par l'entreprise ;
- transmettre des messages ;
- renforcer la cohésion interne.

Comme son nom l'indique, elle est destinée aux collaborateurs de l'entreprise.

La **communication marketing** vise à faire connaître les biens et services proposés par entreprise afin que les clients potentiels les achètent. La communication marketing s'adresse aux prospects et clients actuels mais également à l'ensemble des intervenants du processus d'achat : prescripteurs, leaders d'opinion, distributeurs, etc.

Les trois objectifs essentiels de la communication

- L'objectif **cognitif**, *faire connaître* : luttant contre l'aversion naturelle du consommateur pour l'inconnu, il est nécessaire d'informer ce dernier de l'existence et des bénéfices d'une marque ou d'un produit. La performance de ce type de communication pourra être assez facilement évaluée par la mesure de la notoriété et de la reconnaissance de la marque.
- L'objectif **affectif**, *faire aimer* : il concerne les motivations d'achat, les jugements de valeur, les éventuels freins à l'achat, etc. Il est essentiel lorsque l'achat du produit nécessite de passer par l'étape affective. L'atteinte de cet objectif se traduira en termes marketing par l'image et le sens portés par la marque.
- L'objectif **conatif**, *faire agir* : cette communication vise à déclencher une réponse comportementale immédiate comme le déplacement dans un point de vente, la recherche d'informations ou l'acte d'achat.

Ces objectifs de communication suivent une logique appelée « hiérarchisation des effets », c'est-à-dire que les objectifs sont atteints l'un après l'autre : il est difficile d'agir sur l'objectif conatif si le consommateur ne connaît pas le produit...

Le modèle AIDA résume cette recherche de concrétisation de l'acte d'achat grâce à la communication.

Le modèle AIDA

Formulé en 1898 par Elias St. Elmo Lewis, un Américain précurseur de la vente par correspondance qui avait remarqué les techniques des « bonimenteurs de foire » proposant sur les marchés des villes du Far West des remèdes miracles pour faire repousser les cheveux, AIDA est l'acronyme d'un modèle publicitaire reprenant les différentes phases que doit normalement respecter un message de publicité :

- A pour attirer l'Attention,
- I pour faire naître l'Intérêt,
- D pour susciter le Désir,
- A pour entraîner l'Acte d'achat.

Interpréter le processus de communication

Le processus de communication a été décrit à travers de nombreux modèles. Le modèle de Shannon et Weaver, élaboré initialement lors de recherches sur les renseignements militaires durant la seconde guerre mondiale, en fournit une illustration simple : un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit.

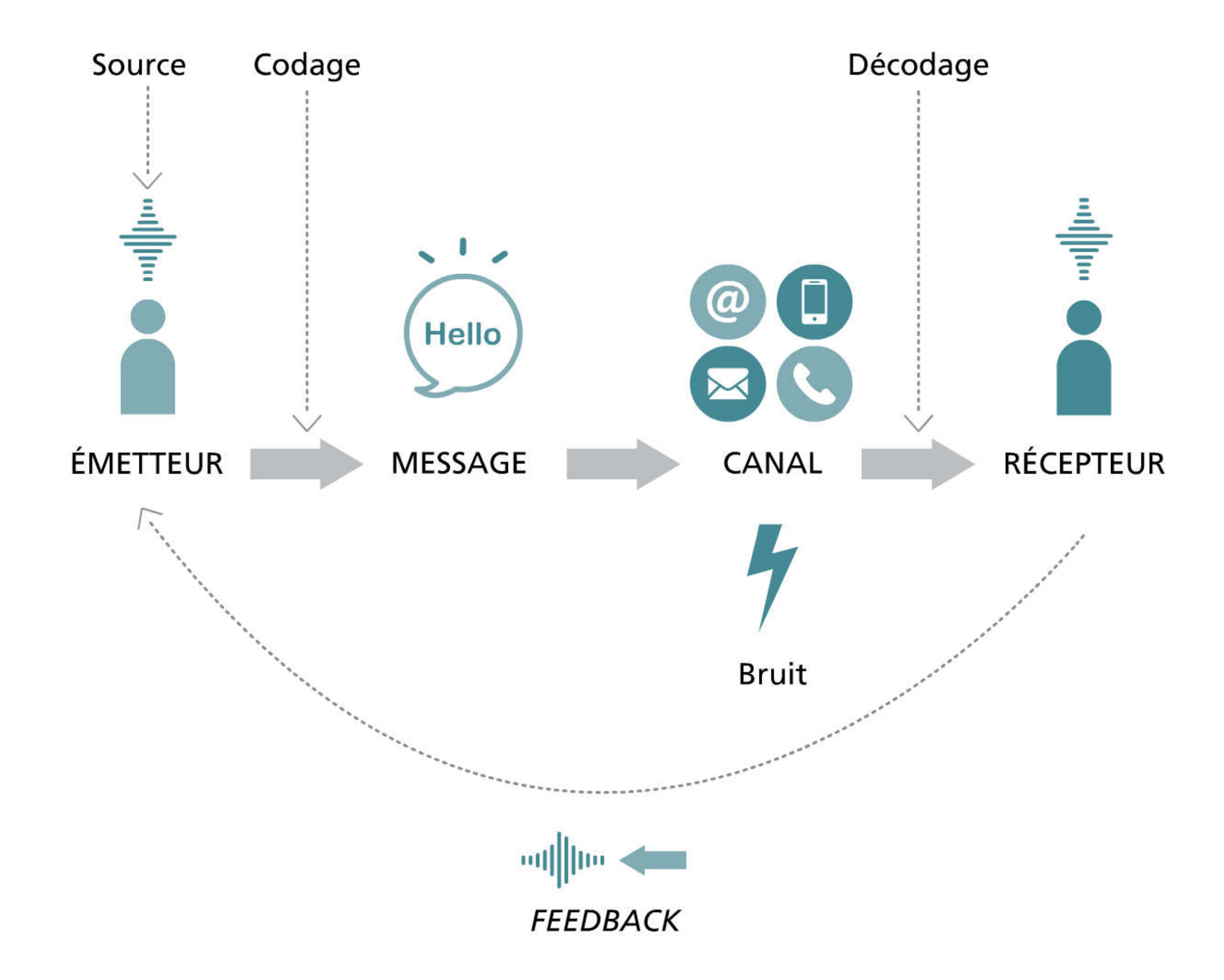
- L'*émetteur* peut être une entreprise, une personne, une marque, un distributeur, un produit : en termes de marketing, on va le qualifier de « source ». C'est la première question que le marketing de l'entreprise doit se poser : qui va être à l'origine de la communication ?
- La *source* va influencer la crédibilité du message et l'attention qui lui est portée.

Effet de source

L'impact de l'identification, de la notoriété et de l'image est appelé « effet de source ». La force de l'effet de source dépend de deux facteurs principaux :

- La *nature des biens et services achetés.* Plus il s'agit de biens à forte implication, à fort risque ou représentant des montants importants, plus l'effet de source sera élevé.
- La *nature de la source.* On peut généralement distinguer les sources contrôlées par l'entreprise (les produits, les campagnes de publicité, les boutiques en propre, etc.) des sources non contrôlées (articles de presse, concurrence, distribution, etc.). Le conseil donné par un ami ou l'article du journaliste indépendant dans une revue spécialisée auront une portée supérieure aux arguments développés par la publicité de la marque ou de son commercial.

Figure 17. Modèle de communication émetteur-récepteur



Le *codage* permet de traduire concrètement les idées que l'émetteur se fait de son message. Il va s'exprimer à travers un langage, un ton, des codes. Les codes peuvent être spécifiques à certains univers (automobile, assurances, luxe) ou à certains outils de communication (télévision, presse).

Le *message* est constitué d'une ou de plusieurs idées mises en forme pour être parfaitement reçues par la cible.

Le *canal de communication* est le vecteur utilisé pour transmettre le message vers le récepteur. Il doit permettre d'atteindre la cible dans de bonnes conditions, en valorisant le message. De multiples canaux de communication sont envisageables : le produit lui-même, les médias classiques, les magasins (publicité sur le lieu de vente ou PLV), le sponsoring d'événements, etc. Un même message peut emprunter plusieurs canaux de distribution (presse, télévision) : si c'est le choix de l'entreprise, on parle alors de communication multicanale.

Le *décodage* passera théoriquement bien si le codage a été correctement fait : son but est que le récepteur comprenne le message.

Le *récepteur* peut être un consommateur, un prescripteur, un distributeur. Si l'émetteur est la source, le récepteur est considéré comme étant la « cible ». Il est d'une importance essentielle pour le marketing d'arriver à identifier précisément la cible sous peine de dépenser en pure perte des sommes significatives lors des actions de communication :

> Veut-on toucher une cible large, par exemple les acheteurs actuels, les acheteurs potentiels, les utilisateurs non acheteurs (enfants et jouets par exemple), les prescripteurs, les distributeurs, etc. ?

> Ou préfère-t-on concentrer les moyens sur le « cœur de cible », c'est-à-dire une partie de la cible que l'on juge prioritaire (en raison par exemple de ses moyens financiers ou de l'influence qu'elle exerce) ?

En fonction de la réponse à ces questions, l'entreprise pourra décider de la forme de communication la plus appropriée.

Trois ciblages différents

- Pratiquer une communication indifférenciée ou ***one to many*** : par exemple, la publicité télévisée d'un réseau bancaire positionnée après le journal de 20 heures.
- Privilégier une communication à certains publics plus restreints (***one to few***) : par exemple avec la présentation d'un nouveau produit faite en avant-première à certains distributeurs sélectionnés.
- Opter pour une communication ***one to one*** permettant d'envoyer un message personnalisé à chaque consommateur : par exemple, lorsque le vendeur de téléphonie l'oriente vers un produit en fonction de ses achats passés.

Le *bruit* perturbe la réception du message : il peut s'agir des concurrents qui défendent leurs produits, de commentaires de l'opinion publique et des médias, de réactions de distributeurs.

Le *feedback*, aussi appelé « retour d'information » permet à la source de s'assurer de la compréhension et de l'impact de son message auprès de la cible.

- le *feedback* est de nature comportementale lorsqu'il entraîne une action, par exemple le consommateur renvoyant le coupon-réponse ;
- il peut simplement susciter un dialogue, par exemple entre le consommateur et le vendeur.



L'œil du professionnel

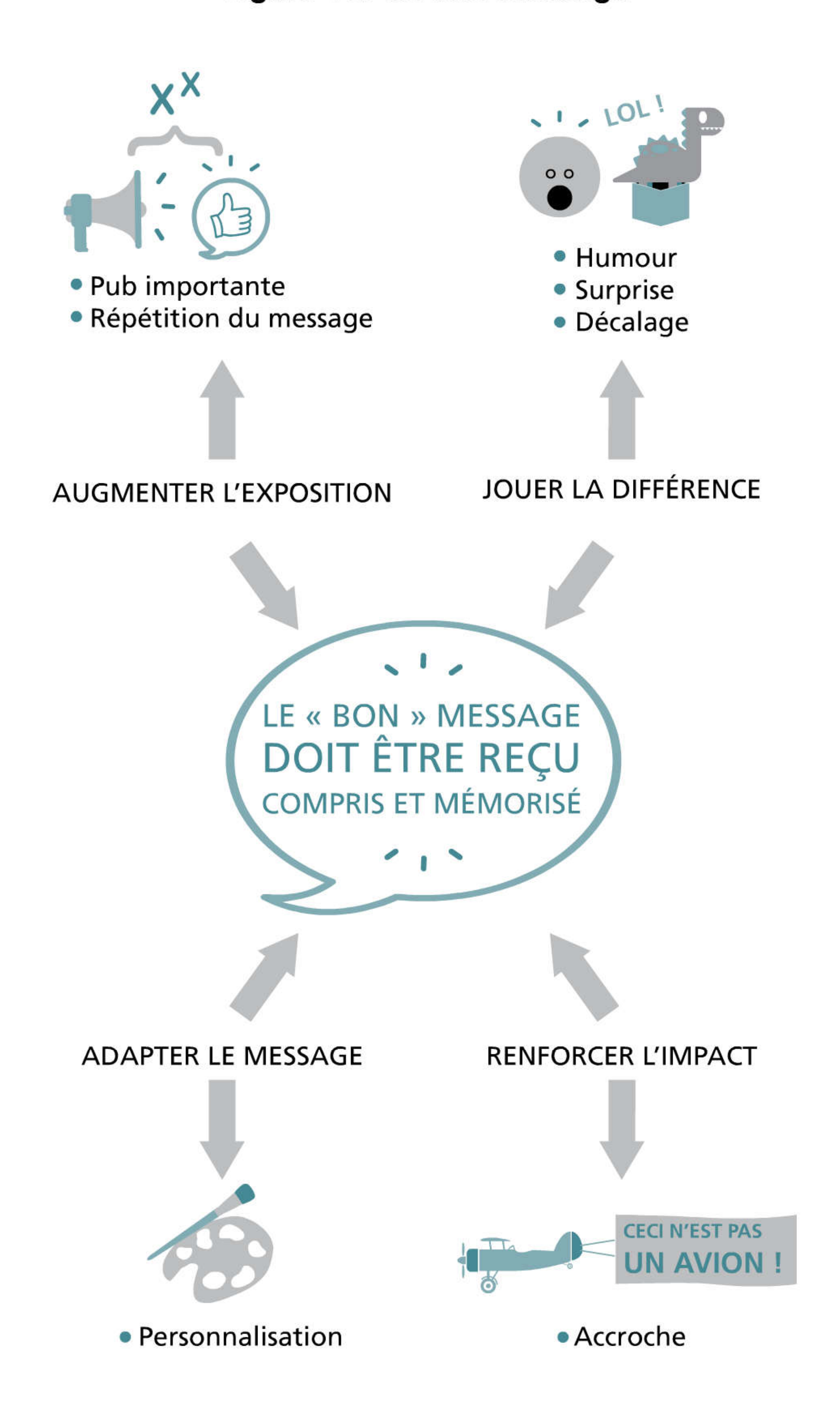
Il arrive fréquemment que la communication n'engendre aucun *feedback*, soit qu'il ne soit pas directement observable, soit que la communication n'ait entraîné aucune réaction.

Comment être sûr d'avoir le bon message ?

Le bon message doit atteindre sa cible, obtenir son attention, être compris et enfin être mémorisé. Pour y parvenir, les services marketing développent plusieurs techniques :

L'augmentation de l'exposition nécessite des gros budgets de communication et est donc réservée aux marques les plus fortes : elle consiste à assurer une très forte présence dans les médias afin d'augmenter la probabilité d'exposition au message du consommateur. Il est par exemple difficile d'échapper aux publicités des parfums Lancôme, Dior ou Chanel dans les quinze jours précédant Noël !

Figure 18. Un bon message



L'adaptation permet d'envoyer un message personnalisé au destinataire : cette technique est particulièrement utilisée dans le marketing direct, « Cher Monsieur Dupont, nous vous proposons un abonnement tout à fait adapté à vos besoins... » ou sur Internet, Deezer, par exemple, sélectionne des musiques en fonction de votre historique de consommation.

La différence peut être soulignée en misant sur des communications surprenantes ou décalées : publicité pour Évian avec les « bébés adultes » ou campagne Volkswagen.

Le renforcement de l'impact est obtenu avec une accroche pouvant associer des ambassadeurs : des sportifs célèbres ou des actrices connues deviennent les égéries d'une marque.



On s'attachera à vérifier l'attribution du message à la marque car il est fréquent que les consommateurs se souviennent d'une publicité, mais pas du produit qui y est associé : soit le message a été mal conçu, soit la marque ne suscite aucune mémorisation.

La mémorisation du message sera mesurée de deux manières :

> La mémorisation spontanée : « Pouvez-vous citer les messages de publicité automobile vus hier soir ? »

> La mémorisation assistée : « Que pensez-vous de la publicité pour la 3008 Peugeot ? »

En résumé : les travaux de Laswell

Harold Dwight Laswell, politologue et psychiatre américain, est célèbre pour avoir modélisé la communication de masse à travers une série de questions, les 5 W :

> *Who says :* qui parle ? (émetteur)

> *What :* pour dire quoi ? (message tant sur le fond que sur la forme)

> *to Whom :* à qui ? (cible)

> *in Which channel :* comment ? (canal utilisé)

> *with What effect :* avec quel effet ? (efficacité du message)

Clé 10

IMPLANTER UN *MIX* DE COMMUNICATION EFFICACE

« Une réputation de mille ans peut être compromise par la conduite d'une seule heure. »

PROVERBE CORÉEN.

La stratégie de communication doit être construite de manière cohérente avec les autres éléments du *marketing mix* (produit, prix et distribution). L'entreprise utilise généralement plusieurs modes de communication en les combinant : c'est ce que l'on appelle le « *mix* de communication ».

Développer une communication intégrée

Le *mix* de communication peut être représenté comme sur le schéma page suivante.

Nous passerons en revue les différents modes ci-dessous. Le choix entre ces modes tiendra compte des caractéristiques suivantes qui devront être gérées par le service marketing :

- Contraintes budgétaires, car la multiplication des modes de communication est généralement inflationniste…
- Nécessité de personnaliser davantage les messages. Le marketing de masse ne permet pas de toucher assez efficacement les cibles visées et l'augmentation croissante des coûts médias entraîne une grande déperdition des moyens.
- Nécessité d'intégrer les nouveaux vecteurs de communication (Internet, téléphone portable).

Figure 19. Le *mix* de communication



- Nécessité de conduire une réflexion intégrée pour que les messages envoyés aux consommateurs soient articulés et conçus de manière cohérente et positive. Aujourd'hui les messages sont multiples et émanent de plusieurs sources dans l'entreprise.
- Type de produit vendu. Les entreprises vendant des produits de marques connues utiliseront davantage la publicité qu'une entreprise vendant des pièces détachées pour l'industrie.
- Cycle de vie du produit. Un produit en lancement fera normalement l'objet de plus d'attention qu'un produit déjà installé.

L'entreprise a donc intérêt à bâtir une **stratégie de communication intégrée** pour soigner la délivrance d'un message unique au consommateur. Cela passe par la forme (même identité visuelle, charte graphique respectée, logo de marque similaire sur les cartes de visite, etc.) et par le fond en s'assurant que l'ensemble des messages émis est conforme au positionnement stratégique défini par l'entreprise, et ce autant pour la communication interne qu'externe.

Deux grandes stratégies de communication peuvent être choisies : la communication *push* ou la communication *pull*.

- **La communication push** consiste pour l'entreprise à « pousser » son message vers le consommateur. Ce type de communication, aujourd'hui encore dominant, peut prendre de multiples formes : spot publicitaire à la télévision, page de publicité dans la presse, publicité dans la boîte à lettres, e-mail publicitaire, etc. Il présente un intérêt fondamental : la communication est élaborée par l'entreprise et en conséquence normalement totalement maîtrisée ! En revanche, comme le consommateur ne l'a pas sollicitée, elle peut être jugée intrusive et se révèle alors contre-productive : il est même parfois demandé au consommateur son autorisation préalable à l'envoi de communication publicitaire. Le fait de bien cibler la population visée permet de réduire ce risque. La communication *push* peut s'adresser aux consommateurs finaux ou viser des cibles dites intermédiaires, comme les influenceurs et les prescripteurs : leaders d'opinion, célébrités, experts reconnus, etc.
- **La communication pull** inverse le schéma, puisque c'est le consommateur qui en est à l'origine : visite d'un site Internet pour y trouver de l'information, sites ou services de marque dédiés aux questions des consommateurs, salons professionnels ou grand public, demande de documentation sur un produit, etc.

L'œil du professionnel

Le développement d'Internet a fait exploser le recours à ce type de communication, initialement beaucoup utilisé dans le marketing entre entreprises.

La communication *pull* peut être maîtrisée par l'entreprise (dossier technique Fnac par exemple) ou au contraire échapper en partie à son influence : c'est par exemple le cas du bouche-à-oreille lorsque le consommateur demande à un autre son avis.

La plupart des entreprises qui en ont les moyens utiliseront simultanément les deux approches.

Adopter les codes de la publicité

La publicité, anciennement appelée « réclame », est une forme de communication payante utilisant un des grands médias (télévision, radio, presse, cinéma, affichage, Internet) pour envoyer un message promotionnel. Son but est d'attirer l'attention d'une cible visée afin de l'inciter à adopter un comportement souhaité par l'entreprise ou l'organisation émettrice.

La publicité présente plusieurs caractéristiques :

> Elle permet d'atteindre simultanément un *très grand nombre* de personnes (exemple d'une publicité à la télévision diffusée avant la finale de la Coupe du monde de football qui touchera environ un milliard de personnes !) et se positionne donc comme le type même de la communication de masse.

> Elle permet la *répétition* d'un même message.

> Pourtant payante, elle ne recherche *pas forcément un objectif purement marchand*, mais peut concerner la promotion d'un homme politique ou d'une association humanitaire.

> Elle est *unilatérale*, envoyée par l'émetteur sans dialogue avec le récepteur.

> Elle est totalement *maîtrisée* par l'émetteur.

> Elle est systématiquement *valorisante* pour le produit ou la marque concerné.

> Elle est généralement *coûteuse*.

Disposant de peu de temps pour convaincre, la publicité doit faire appel à des techniques lui permettant de produire un impact fort : créativité, originalité, crédibilité, mais aussi sélection judicieuse des supports. Et elle ne peut s'inscrire que dans un contexte de continuité, sous peine de totale inefficacité : comme le disent les publicitaires américains, « *Reputation comes from repetition* ».

À la différence du marketing direct, le principal objectif de la publicité est de provoquer un effet différé sur le comportement du consommateur en recherchant à favoriser plusieurs objectifs :

- La **connaissance** : la publicité est alors utilisée pour favoriser la demande initiale. C'est souvent le cas lors du lancement d'une nouvelle marque ou au début du cycle de vie d'un produit.
- L'**information** : la publicité permet alors de décrire le produit, ses nouvelles fonctionnalités, son nouveau prix, etc. Elle est utile lors du lancement d'une innovation majeure ainsi que pour communiquer sur la stratégie de l'entreprise.
- La **persuasion** : il s'agit pour la publicité de construire la préférence de marque en persuadant le consommateur que le produit ou la marque doivent faire l'objet de son choix. Ce type de publicité est très utilisé dans un environnement concurrentiel.
- La **fidélisation** : la publicité va entretenir la relation client avec le consommateur en lui rappelant la supériorité du bénéfice produit. Cette approche se rencontre souvent dans le cas de marchés en phase de maturité.

Quel média choisir ?

Le choix des médias se fera en tenant compte des objectifs et des contraintes de l'entreprise. On se posera les questions suivantes :

- **Comment couvrir la cible ?** Une cible large sera difficilement atteinte par le cinéma ; un produit nécessitant une visualisation de très haute qualité éliminera le média presse quotidienne.
- **Comment valoriser le message ?** On tiendra par exemple compte de la nécessité de démonstration ou d'argumentation.
- **La répétition est-elle un critère important** ? Dans ce cas, la télévision et la radio seront plus adaptées que la presse magazine.
- **Quel est le budget global** ? Certains médias se trouveront éliminés d'office en cas de contraintes budgétaires fortes (cinéma et télévision).



> **Quels sont les délais** ? Une campagne d'affichage sur les panneaux Decaux se réserve un an à l'avance pour la période de Noël.
> **Quels formats choisir** ? On peut opter pour un spot télévisé de dix, vingt ou trente secondes ou pour une insertion de presse d'un quart de page, d'une demi-page, d'une page entière, voire d'une double page.
> **Quel emplacement choisir** ? La quatrième de couverture d'un magazine est davantage vue qu'une publicité en pages intérieures.
> **Quel support choisir** ? Un support est un vecteur de communication, comme un titre de magazine par exemple.
> **Quelle période choisir ?** Ce choix se fera en fonction du budget, de la saisonnalité des ventes et des actions de la concurrence.

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux médias.

Tableau 9. Points forts/points faibles des divers médias

Médias	Points forts	Points faibles
Presse	> Durée de vie des messages > Qualité (visuelle plus message) > Couverture, ciblage, fidélisation	> Délais de mise en œuvre > Coût parfois élevé > Nécessite plusieurs titres
Télévision	> Couverture nationale > Coût faible par contact > Grande créativité (image/son) > Puissance du média	> Coût très élevé en absolu > Risque de saturation > Peu de sélectivité > Taux de mémorisation faible
Radio	> Grande sélectivité possible > Coût faible > Flexibilité/changement du message	> Attention réduite > Absence de visualisation > Taux de mémorisation très faible
Cinéma	> Très grande qualité > Image haut de gamme > Taux de mémorisation élevé	> Couverture et pénétration faibles > Peu de répétition > Frais et délais élevés
Affichage	> Bonne couverture > Possibilité de fort impact > Flexibilité et rapidité	> Qualité réduite > Forte créativité requise > Très peu sélectif
Internet	> Flexibilité et rapidité > Grande sélectivité et coût réduit > Seul média interactif	> Cible jeune et urbaine > Impact encore à estimer > Parfois difficile à maîtriser

Pour réaliser ce choix dans de bonnes conditions il est recommandé d'évaluer les supports à l'aide de quelques outils : calcul du taux de pénétration, estimation de la couverture de la cible et de la répétition moyenne, estimation de la pression publicitaire à l'aide de l'indicateur GRP (Growth Rating Point). L'entreprise mesurera également la **part de voix** ou *share of voice* (SOV), c'est-à-dire la part représentée par ses dépenses de publicité rapportée aux dépenses totales de publicité sur son segment de marché : et elle comparera cette part de voix à sa part de marché.

Comment gérer la publicité ?

La gestion de la publicité dépendra de la taille et des moyens de l'entreprise. Dans une petite entreprise, le dirigeant ou le responsable marketing pourra s'occuper de l'ensemble des fonctions, depuis l'élaboration du message publicitaire jusqu'à l'achat d'espace. Une grande entreprise aura, elle, la possibilité de recourir à des agences de publicité travaillant sur la création, la détermination d'un plan média et l'achat d'espaces, mais le dirigeant devra toujours superviser l'expression publicitaire de l'entreprise et des marques.

Clé 11

METTRE LE CLIENT AU CENTRE DE L'ENTREPRISE

« Le seul patron c'est le client. Il peut licencier tout le monde, du directeur à l'employé, en faisant une chose simple : aller dépenser son argent ailleurs. »

SAM WALTON
(FONDATEUR DE WALMART, 1918-1992)

La citation de Sam Walton constitue un excellent résumé du pouvoir du client : il n'existe pas d'entreprise sans client. Le dirigeant devra s'assurer en permanence que c'est le client qui inspire toutes les actions de l'entreprise. La gestion de la relation avec le client sera d'autant plus efficace qu'elle sera construite sur une bonne connaissance des attentes des clients. Au-delà des attentes classiques (un produit ou un service de qualité proposé au juste prix), l'entreprise veillera à associer des mécanismes de récompense à un système de reconnaissance du client : celui-ci doit avoir la conviction d'être respecté et considéré de manière unique par l'entreprise.

Du marketing transactionnel au marketing relationnel

Dans la phase de *marketing transactionnel*, les actions marketing ont un objectif prioritaire : concrétiser une vente. En marketing transactionnel, on se soucie de maximiser le taux d'achat (de transformation), de réponse (de remontée) et de minimiser le coût par transaction.

Les entreprises ont ensuite développé des outils statistiques d'analyse des données leur permettant une connaissance approfondie de leurs clients : cette gestion de la relation client (GRC) a d'abord été cantonnée à une simple activité de gestion des informations clients.

Elle a depuis évolué vers le développement du *marketing relationnel*.

On parle de marketing relationnel par opposition à marketing transactionnel puisque l'objectif n'est pas uniquement de vendre de façon ponctuelle des produits ou des services, mais également de fidéliser la clientèle et d'optimiser sa valeur.

Construire un programme de marketing relationnel

S'appuyer sur les fondamentaux du marketing relationnel

Le marketing relationnel est une forme de marketing qui vise à établir, à maintenir et à valoriser des relations commerciales positives, durables et rentables entre une entreprise et ses clients. On ne réfléchit plus seulement en termes d'actions ponctuelles, mais plutôt en mode de *cycle de vie*. Dans cette optique, on cherche à faire migrer les clients le long d'un *continuum*, passant de l'état de prospect à client, d'occasionnel à régulier, de consommateur du produit à ambassadeur de la marque.

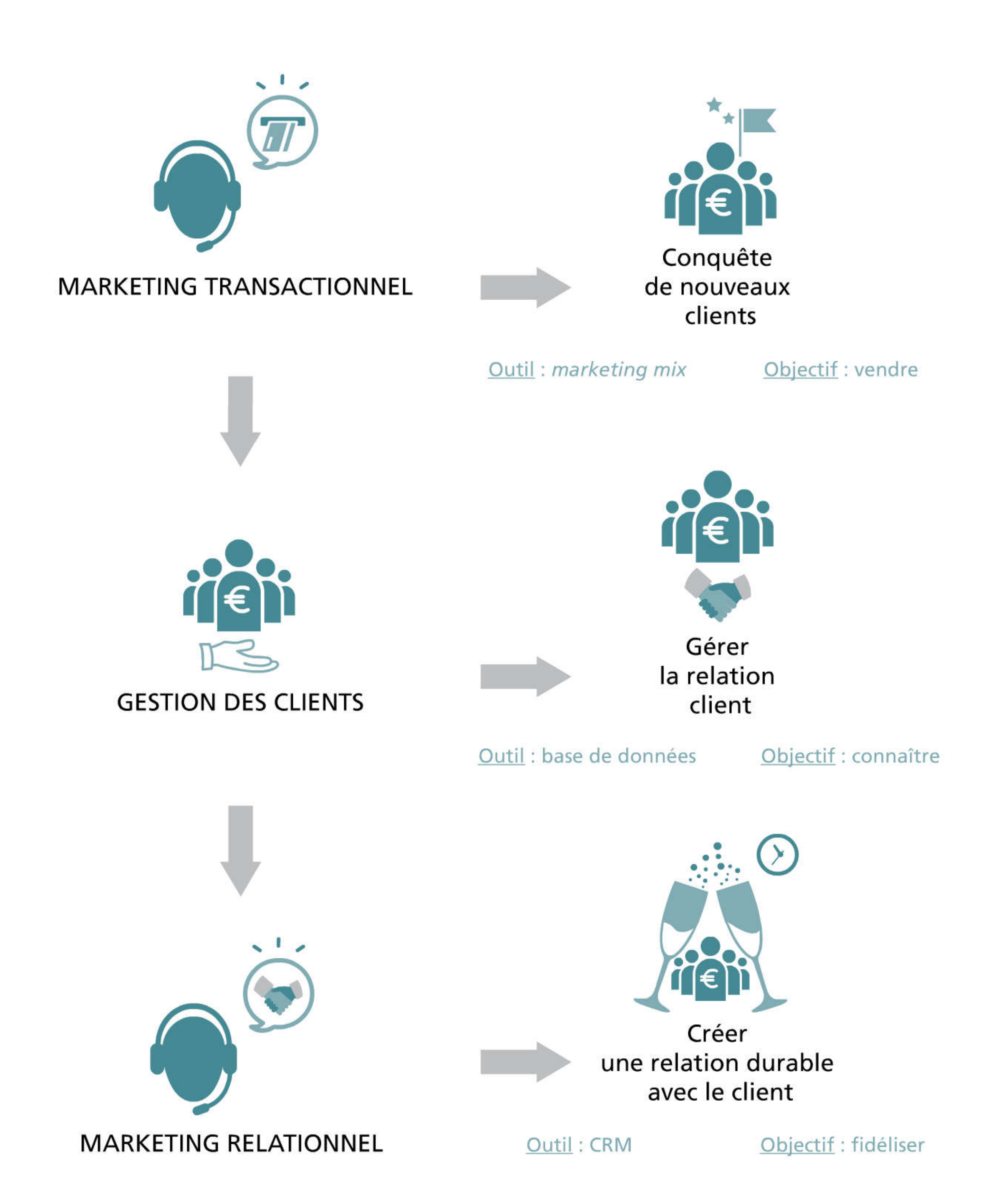

L'œil du professionnel

Les services marketing se préoccupent de la qualité, de la longévité, de la profondeur et de la valeur de la relation entre une entreprise et ses clients.

L'établissement de relations durables entre l'entreprise et ses clients ne peut reposer uniquement sur la qualité de la communication. Elle doit être fondée sur des éléments tangibles dont les deux plus importants sont :

- La **valeur perçue** : les clients se tourneront naturellement vers l'offre qui leur paraît présenter la valeur perçue la plus élevée, c'est-à-dire celle dont la différence entre l'ensemble des bénéfices et le coût est plus élevée que les offres concurrentes similaires. Concrètement, cela va reposer à la fois sur des facteurs objectifs (qualité, fiabilité, solidité, performances, etc.) et sur des aspects subjectifs, dépendant des attentes du client.
- La **satisfaction client** : elle dépend de plusieurs facteurs propres au comportement de chaque consommateur : les performances du produit, l'attention portée au client, le sentiment d'avoir réalisé une « bonne affaire », les réactions de l'entourage, la création d'un lien émotionnel avec le produit, la marque ou le magasin, etc. Elle s'exprime comme un sentiment positif ou négatif résultant de la comparaison entre des attentes et des résultats.

Figure 20. Les trois phases du marketing



L'œil du professionnel

La difficulté d'évaluer la satisfaction client réside dans son caractère spécifique à chaque personne et à chaque situation. Ainsi par exemple, un train arrivant à l'heure n'entraînera pas de satisfaction particulière ; le même train arrivant significativement en retard entraînera une grande insatisfaction.

Pour une stratégie de satisfaction client optimale

Dans le cas idéal, l'entreprise, connaissant parfaitement le client ses besoins et ses désirs, construit une stratégie de séduction, puis lui propose une offre de valeur perçue pertinente qui le comble au-delà de ses attentes : la satisfaction client sera alors optimale.

Pour se trouver dans cette situation, l'entreprise a pour tâche de construire un programme de marketing relationnel reposant sur les points suivants :

- **Une gestion sélective des clients** : l'entreprise doit approfondir la connaissance de ses clients avant de sélectionner ceux qui présentent un intérêt réel, soit en termes de rentabilité, soit en termes de potentiel, soit en termes d'image. Et ce n'est que pour ces groupes de clients que l'entreprise a intérêt à développer un programme d'offres attractives et d'avantages particuliers.
- **L'établissement d'un contact direct** : le développement d'Internet a favorisé la création d'une relation directe entre les marques et le client.
- **Le développement de la « part de client »** : il s'agit là d'augmenter la part de l'entreprise dans les achats réalisés par le client dans la même catégorie de produits (cette part de client est aussi parfois curieusement appelée « taux de nourriture » dans la distribution). Par exemple, une banque va chercher à récupérer l'épargne qu'un client aura déposée dans d'autres établissements bancaires. Et c'est la qualité de la relation client qui permettra à l'entreprise de capter une part croissante du budget d'un client dans une catégorie de produits.
- **La recherche d'une fidélisation** sur le long terme : le marketing a compris que la perte d'un client était bien plus dommageable que la non-réalisation d'une vente ponctuelle. Aujourd'hui, le coût de recrutement d'un nouveau client est en moyenne sept à huit fois plus élevé que le coût nécessaire à son maintien : l'évolution démographique, la multiplication des offres de la concurrence, l'augmentation du taux d'équipement, et la plus grande difficulté à convaincre le consommateur potentiel en sont les raisons.

Fidéliser pour maximiser la « valeur à vie du client »

La valeur à vie du client représente la valeur de la totalité des achats que le client pourrait effectuer tout au long de sa relation avec l'entreprise. En intégrant ce paramètre, l'entreprise peut dès lors accepter de perdre de l'argent sur une transaction donnée afin de construire une relation à long terme qui lui procurera un gain substantiel.

Développer le capital client de l'entreprise

Ce capital représente la valeur de la relation client exprimée par la contribution financière possible totale des clients actuels et potentiels à l'entreprise : fort logiquement, plus l'entreprise compte de clients fidèles et rentables, plus son capital client est grand.

Un capital client positif est observé si le consommateur forme des associations fortes, favorables et uniques avec le nom de la marque. Avec un consommateur de moins en moins fidèle, le capital client est de plus en plus difficile à sauvegarder par les entreprises. Il impose des efforts permanents pour celles qui souhaitent le conserver et surtout le développer. L'entreprise devra donc s'attacher à gérer ce capital client comme elle le ferait avec un portefeuille d'actifs : il lui faudra distinguer parmi ses clients ceux sur lesquels elle souhaite investir en marketing relationnel (clients rentables ou potentiellement rentables et clients fidèles ou potentiellement fidèles) de ceux sur lesquels l'investissement ne serait pas rentable.

Notons que ce capital client est parfois valorisé : la clientèle d'un médecin ou le fonds de commerce du courtier en assurances en sont une bonne illustration.

Pourquoi un client est-il fidèle à une marque ou un produit ?

Un client fidèle est un client que l'on conserve dans le temps et qui consomme régulièrement les produits ou services proposés par l'entreprise. Il faut que le marketing comprenne bien les fondements de la fidélité du client car elles conditionnent la « solidité » de sa fidélité. La fidélité peut en effet être de plusieurs natures :

> La **fidélité contrainte** : le client est fidèle parce qu'il n'a pas la possibilité de faire autrement, soit parce qu'il se trouve en face d'une situation de monopole (SNCF), soit parce que les coûts du changement sont dissuasifs (changement d'un système informatique).



> La **fidélité de confort** : le client n'a pas envie de rechercher des offres concurrentes, il a peur de modifier ses habitudes et pense qu'il est plus facile de rester avec la même marque (exemple du constructeur automobile et de la reprise de l'ancien véhicule).

> La **fidélité de satisfaction** : le client montre un attachement réel pour la marque et le produit fondé sur des éléments rationnels et affectifs et résultant d'une satisfaction élevée.

Les fidélités « contraintes » ou « de confort » sont évidemment beaucoup plus fragiles et potentiellement moins durables que la fidélité de satisfaction.

Satisfaction = fidélité ?

Si l'insatisfaction entraîne généralement une absence de réachat, la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas aussi linéaire. Certains éléments vont perturber le caractère automatique de ce lien : les sollicitations croissantes des concurrents, le goût du consommateur pour la nouveauté et le changement, l'intrusion de l'irrationnel, etc. Et il semble que ce soit uniquement en cas de très grande satisfaction que l'entreprise puisse espérer une plus grande fidélité de ses clients !

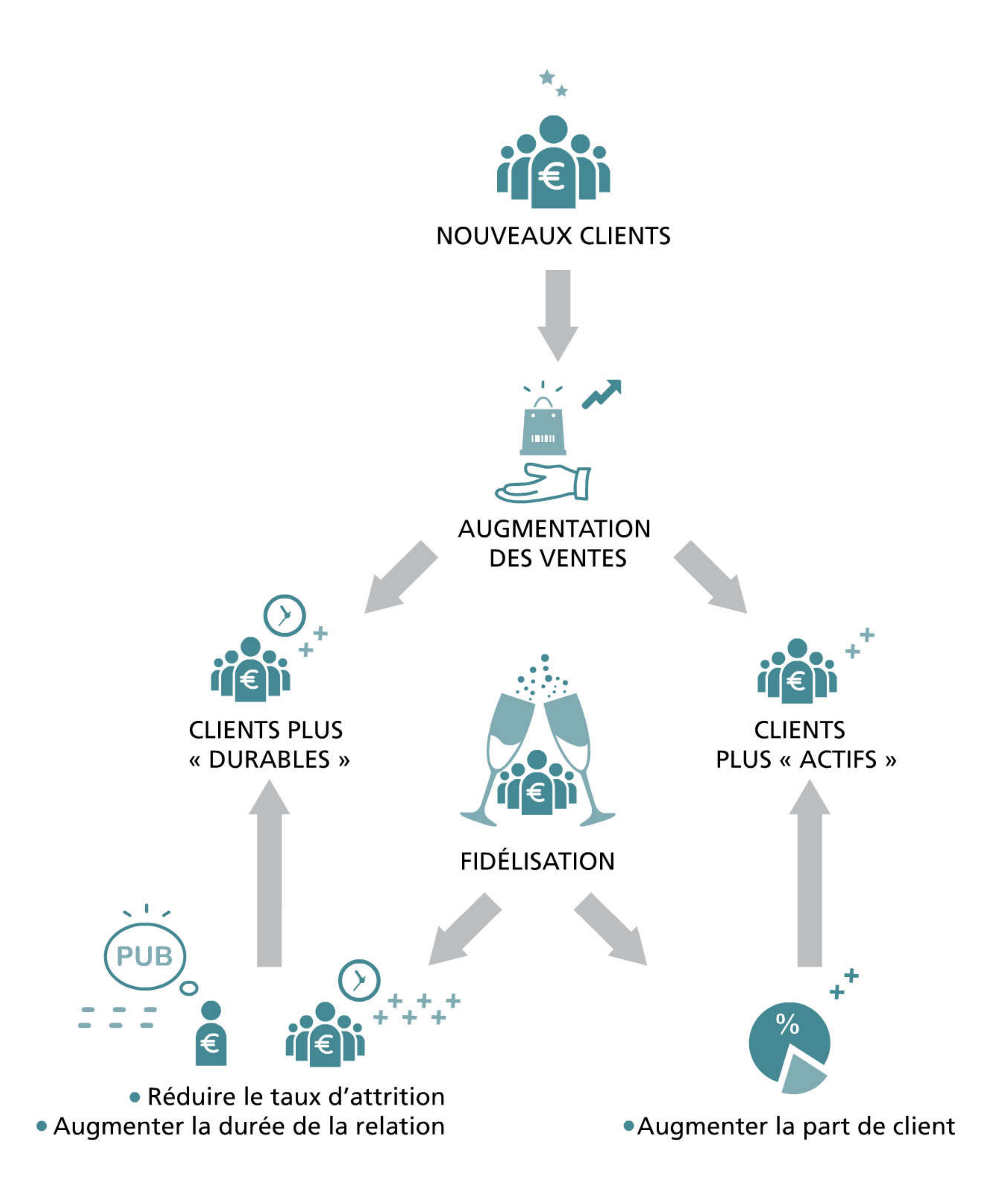
La fidélisation, un moyen d'augmenter les ventes de l'entreprise

Une entreprise cherche traditionnellement à acquérir de nouveaux clients : certaines équipes commerciales sont par exemple primées sur l'ouverture de nouveaux points de vente. S'il s'agit d'un moyen important pour accroître le chiffre d'affaires d'une entreprise, ce n'est pas le seul. Comme le montre le schéma suivant, l'entreprise a trois possibilités pour développer ses ventes.

La fidélisation, un moyen d'augmenter la rentabilité de l'entreprise

Sur une longue période, il existe une corrélation entre la capacité d'une organisation à fidéliser ses clients et ses résultats exprimés en part de marché, en rentabilité et en croissance. Cela provient notamment de l'écart entre le coût de recrutement d'un nouveau client par rapport au coût engendré par la conservation d'un client existant : les clients fidèles requièrent moins d'investissements marketing.

Figure 21. Fidélisation et augmentation des ventes



Par ailleurs, les clients fidèles font davantage d'achats récurrents sans sollicitations marketing promotionnelles et peuvent également procéder à des achats croisés sur plusieurs segments de produits ou services : cela augmente encore leur rentabilité.

La fidélisation, un moyen d'améliorer la pérennité de l'entreprise

Une entreprise disposant d'une clientèle durablement fidèle sera plus solide. Les entreprises qui sont en mesure de conserver leur base de clientèle et en particulier leurs « bons clients » sont celles qui non seulement résistent le mieux aux dépressions conjoncturelles, mais aussi sont le plus capables de financer leurs projets de développement.

La fidélisation, un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise

En diffusant un bouche-à-oreille positif, les clients fidèles se transforment en véritables ambassadeurs bénévoles de la marque ou de l'entreprise : ils donnent des recommandations, se transforment en prescripteurs et peuvent même collaborer à l'amélioration des produits et services de l'entreprise.

Optimiser la relation clients

Qu'est-ce que le CRM ?

CRM signifie *Customer Relationship Management* ou *Gestion de la Relation Client*. Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser durablement et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Il regroupe à la fois des techniques d'analyse des données clients, des opérations marketing et des opérations de support et utilise tous les canaux de contacts disponibles avec le client.

Le CRM est un outil structurant qui permet aux entreprises de mieux comprendre leurs clients et prospects afin d'adapter et de personnaliser leurs produits ou leurs services. Il améliore l'individualisation de la relation client tout en diminuant le temps passé à gérer cette relation. Cette individualisation entraîne un sentiment de personnalisation et de réactivité qui entraîne à son tour une augmentation de la satisfaction client et donc une plus grande fidélisation.

Sur un plan pratique, le CRM va déployer des outils technologiques permettant la collecte de données et leur exploitation : les informations clients proviendront de sources diverses (questionnaire, carte de fidélité). À partir de cette base de données, l'entreprise pourra segmenter sa clientèle en fonction des caractéristiques communes ayant une influence sur leur comportement.

Créer un état d'esprit orienté client

L'établissement d'une relation durable et sincère avec le client ne peut être fondé uniquement sur le déploiement de mécanismes sophistiqués. Elle doit être mise en place par la direction de l'entreprise et être diffusée et appliquée par l'ensemble des services. Et un programme efficace de relations avec ses clients ne pourra pallier les déficiences de l'offre et des services associés. Ce programme devra respecter les quelques recommandations suivantes :

- **Privilégier un mécanisme simple mais bien exécuté** : l'entreprise évitera de mettre en place une « usine à gaz » et s'assurera de la bonne exécution de son dispositif.
- **Ne pas oublier les attentes du client** : la politique relationnelle ne devra pas être unilatérale, mais donner la possibilité aux clients de dialoguer réellement avec l'entreprise.
- **Intégrer l'émotionnel** : l'objectif ne doit pas être exclusivement dédié à la recherche d'une stimulation des ventes, ce qui est déjà le cas pour les mécanismes classiques de promotion des ventes. Il s'agit ici de créer une relation durable dont les ressorts font appel à des dimensions plus affectives que matérielles.

L'œil du professionnel

Si des échecs ont été enregistrés lors de la mise en place d'un système de CRM, c'est souvent parce que les entreprises avaient mis l'accent sur les systèmes informatiques plutôt que sur les aspects humains.

L'objectif organisationnel prioritaire pour l'entreprise est de servir le client et de le satisfaire de façon spécifique en développant une relation privilégiée avec lui : le centre vital est la relation avec le client, non le produit ou la transaction. Cela implique que les relations avec les clients soient abordées avec un maximum d'empathie et de considération de la part des différents services.

Clé 12

DÉVELOPPER L'E-COMMERCE

« Internet sera à l'économie du XXIe siècle ce que l'essence fut au XXe siècle ».

CRAIG BARRETT,
(HOMME D'AFFAIRES AMÉRICAIN, 1939-)

La révolution numérique a bouleversé l'environnement général en donnant lieu à la création d'Internet, à la fois circuit de distribution et canal de communication.

L'e-commerce, nouveau circuit de distribution

L'e-commerce (ou commerce électronique ou vente en ligne) désigne l'ensemble des échanges commerciaux s'opérant à distance par le biais d'interfaces électroniques et digitales : il englobe essentiellement les transactions s'effectuant sur Internet à partir des différents types de terminaux (ordinateurs, tablettes, smartphones, consoles, télévisions connectées), ainsi que celles réalisées à partir d'applications spécifiques (applications mobiles) qui ne font pas toujours appel aux protocoles Internet.

L'œil du professionnel

L'e-commerce ne recouvre qu'une partie des enjeux du commerce sur Internet, car la présence des entreprises sur la Toile influence également les achats réalisés en points de vente ou par d'autres canaux.

Le tableau suivant montre que les utilisateurs d'Internet représentent environ 3,3 milliards d'individus en 2015, soit 45 % de la population mondiale : ils n'étaient que 360 millions en 2000 !

Tableau 10. Quelques données chiffrées sur Internet

Régions	Population (2015 estimation)	Utilisateurs Internet	Pénétration (% population)
Afrique	1 158 355 663	313 257 074	27 %
Asie	4 032 466 882	1 563 208 143	38,8 %
Europe	821 555 904	604 122 380	73,5 %
Moyen-Orient	236 137 235	115 823 882	49 %
Amérique du Nord	357 172 209	313 862 863	87,9 %
Amérique latine	617 776 105	333 115 908	53,9 %
Océanie	37 157 120	27 100 334	72,9 %
WORLD TOTAL	7 260 621 118	3 270 490 584	45 %

Source : Internet World Stats, 2015.

Le chiffre d'affaires mondial de l'e-commerce *B to C* s'élèvera à près de 1 700 milliards de dollars en 2015, en hausse de 24 % par rapport à 2014, d'après eMarketer : le poids de l'e-commerce représente 7,6 % du commerce mondial. L'institut prévoit pour 2020 que les ventes en ligne *B to C* dans le monde dépasseront 3 500 milliards de dollars, environ 12 % du retail mondial.

Optimiser un site marchand

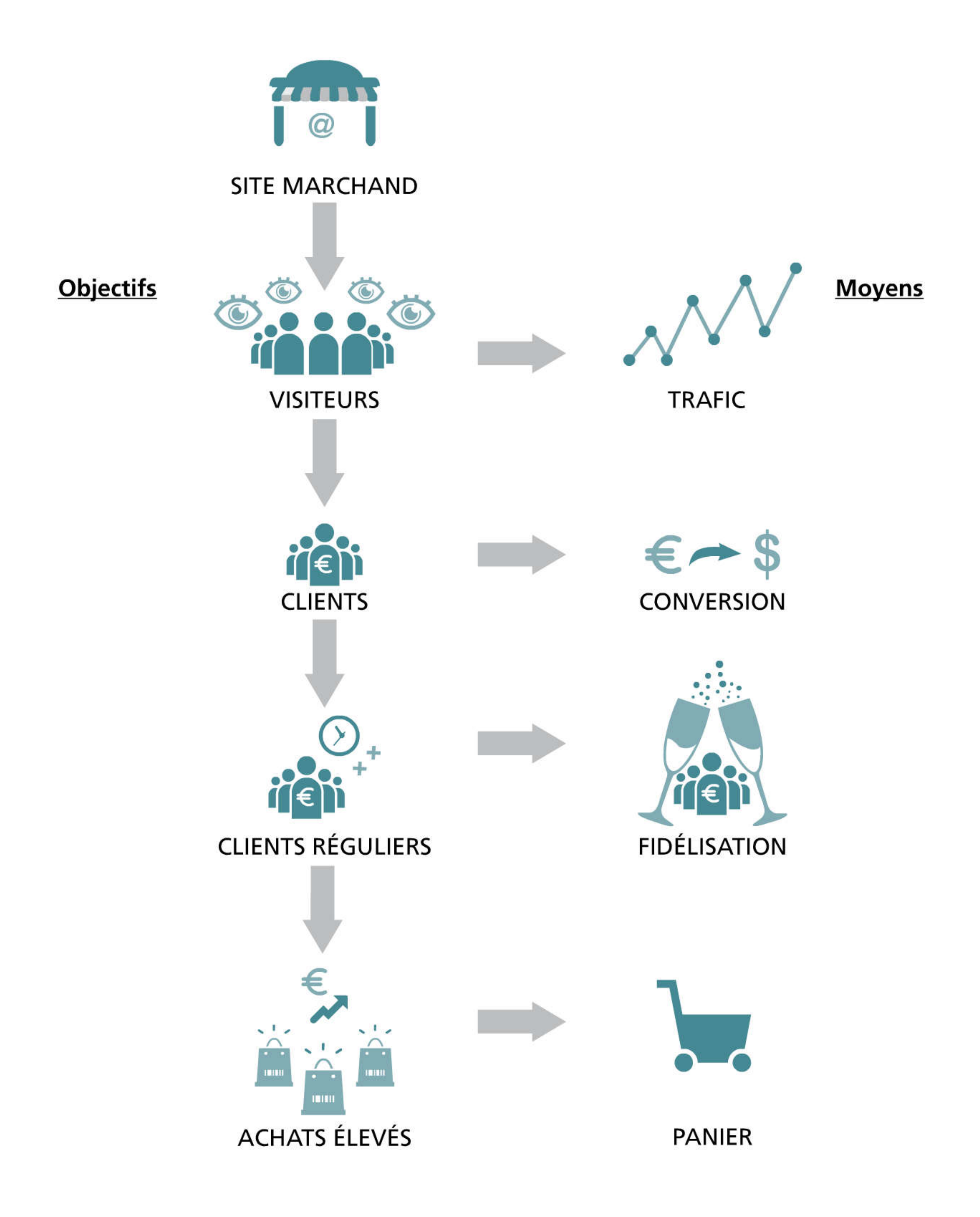
Les objectifs d'un site marchand sont les mêmes que ceux d'une boutique réelle. Il doit attirer des clients potentiels, les encourager à acheter, les pousser à revenir et faire en sorte que leur volume d'achat augmente régulièrement.

Voici quelques conseils utiles à l'optimisation d'un site marchand.

Créer du trafic

La première condition est évidemment de créer du trafic. Il existe trois façons d'accéder à un site Internet : saisir directement son adresse (URL) dans un navigateur, utiliser un moteur de recherche, ou surfer de lien en lien. Pour accroître le trafic d'un site, il faut faciliter au mieux l'une ou l'autre (voire l'ensemble) de ces démarches. Concrètement, il est nécessaire de communiquer le plus largement possible l'adresse du site, d'optimiser le positionnement dans les moteurs de recherche et de disséminer un maximum de liens sur Internet.

Figure 22. L'optimisation d'un site marchand



Il existe de nombreuses possibilités pour y parvenir :

> Optimiser le site pour favoriser le référencement naturel, grâce à certains gestes techniques (vérification des balises HTML par exemple) pouvant être réalisés par une agence extérieure.

> Utiliser des campagnes d'e-mailing à condition de disposer d'un fichier d'adresses e-mail qualifié.

> Rechercher une bonne indexation du site par les moteurs de recherche, en soignant la qualité du contenu et des textes et en utilisant les mots-clés les plus adaptés.

> Envisager de recourir au référencement payant (AdWords), surtout lors du lancement du site. Une campagne de référencement payant bien gérée peut permettre de s'afficher en tête des résultats Google.

> Développer les liens sponsorisés et les systèmes d'affiliation et de partenariat avec d'autres sites afin qu'ils renvoient des prospects.

> Être présent sur les sites de comparateurs de prix et sur les réseaux sociaux. Ainsi, être actif sur les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter plaît à Google ! Le moteur de recherche prend désormais davantage en compte l'« empreinte sociale » dans ses algorithmes servant à établir le classement des pages de résultats.



L'œil du professionnel

La génération d'un trafic qualifié sur un site Internet est désormais traitée à travers une nouvelle branche du marketing, le SEM pour Search Engine Marketing.

Soigner l'attractivité et l'ergonomie du site

La création de trafic passera également par l'attractivité du site : de manière similaire à un magasin réel, il faudra soigner l'« **e-merchandising** » du site. Le visiteur d'un site Internet est en effet moins patient que le visiteur d'un magasin : bien installé derrière son ordinateur, il n'hésitera pas à quitter le site à la moindre déception, qu'elle soit causée par un manque d'intérêt du site ou par un problème technique, comme une trop longue attente lors de l'affichage d'une page. Afin de lutter contre cette grande volatilité des visiteurs Internet, l'entreprise veillera à disposer d'un site donnant envie de s'y attarder, bien construit et permettant une **navigation rapide, simple et fluide**.

Conseil

L'internaute doit effectuer le moins de clics possible, idéalement moins de quatre, pour accéder à la fiche d'un produit.

Optimiser la page d'accueil

La page d'accueil d'un site d'e-commerce représente la vitrine de la boutique. Elle a vocation à être particulièrement soignée et attractive pour donner envie à l'internaute de s'intéresser aux produits. Voici quelques recommandations :

> la page d'accueil a pour but de percevoir immédiatement l'activité de l'entreprise ;

> elle doit mettre en avant la valeur ajoutée apportée par le site, avec un texte accrocheur par exemple ;

> elle ne sera pas trop chargée, mais mettra en exergue les éléments essentiels du site, principalement le menu principal de navigation, les textes d'accroche et les visuels des produits ;

> elle ne doit pas être trop longue ;

> le menu principal sera clairement identifiable (par exemple avec un menu horizontal dans la partie supérieure du site) et le panier d'achat accessible.

Porter une attention particulière au contenu des fiches produit

La fiche produit permet de présenter en détail un produit ou un service. Elle est une page critique du processus d'achat car c'est généralement après l'avoir consultée que l'internaute se décide à acheter ou non. Voici quelques recommandations pour optimiser les fiches produit :

> Donner beaucoup d'informations : un internaute n'achètera pas s'il ne dispose pas de toutes les informations nécessaires pour se faire une idée juste du produit. Il ne faut donc pas se contenter du strict minimum (prix, nom et nature du produit), mais idéalement accompagner chaque produit avec ses caractéristiques détaillées. De plus, les descriptions des produits sont importantes pour le référencement.

> Choisir des photos avantageuses et de bonne qualité pour présenter les produits : des visuels de bonne qualité, avec la possibilité de zoomer, ont un impact significatif sur les ventes.

> Proposer une sélection de produits complémentaires au produit présenté.



Générer des *leads*

Un *lead* est une personne ayant exprimé des signaux d'intérêt pour un produit ou service, ayant accepté d'être sollicitée, et ayant fourni des informations personnelles. Il s'agit donc d'un prospect qualifié qui a déjà mené une action volontaire. La génération de *leads* (de l'anglais *lead generation*, détection de pistes) désigne la détection de signaux d'intérêt émis par des clients potentiels (professionnels ou particuliers) pour les produits ou services d'une entreprise.

Le *lead* peut prendre différentes formes : demande d'information par téléphone ou par formulaire papier ou électronique, clic suite à un e-mailing ou à une proposition de téléchargement de document, inscription et/ou participation à des événements Web ou à un salon commercial, réponse à une offre promotionnelle, jeux et concours, etc.

 L'œil du professionnel

La génération de fichiers de *leads* est un outil commercial fondamental pour l'entreprise et renforce sa démarche de ciblage de prospects au potentiel avéré.

Améliorer le taux de conversion

Le taux de conversion ou taux de transformation est le rapport entre les individus ayant réalisé l'action finalement recherchée dans le cadre de la campagne (achat, visites, etc.) et le nombre total d'individus touchés par la campagne. Dans le cas d'un site de commerce électronique dont l'objectif est de vendre, le taux de conversion désigne la fraction du nombre de visiteurs réalisant une action d'achat sur le nombre de visiteurs total : clients/ visiteurs. L'amélioration du taux de conversion constitue un enjeu clé pour l'entreprise pour les trois raisons suivantes :

- il conditionne la rentabilité du site marchand qui ne pourrait vivre avec le seul trafic ;
- il est souvent moins coûteux de l'améliorer que de rechercher une forte augmentation du trafic ;
- il est traditionnellement beaucoup plus faible dans une boutique en ligne que dans un magasin physique.

Les six questions clés à se poser pour améliorer le taux de conversion

- Ai-je bien ciblé les visiteurs du site ?
- La page d'accueil est-elle claire, explicite et attractive ?
- La navigation est-elle facile ?
- Les fiches produit sont-elles bien construites ?
- Les prix sont-ils compétitifs ?
- Le processus de commande est-il simple et sûr ?

Rassurer le client

L'acte d'achat sur une boutique virtuelle sans contact direct avec un vendeur et sans pouvoir toucher physiquement le produit est toujours un peu inquiétant pour le client ; de même, donner son numéro de carte bancaire peut s'avérer intimidant pour l'internaute. Il faut donc le mettre en confiance en faisant preuve d'un maximum de transparence. Voici quelques recommandations :

- mettre en avant sur la page d'accueil un moyen de contact, de préférence un numéro de téléphone : ce moyen de contact donne au site Internet un côté humain et contribue à rassurer l'internaute ;
- présenter l'entreprise dans une page « Qui sommes-nous ? » : une présentation détaillée de l'entreprise (historique, chiffres, localisation, photos, etc.) permet de renforcer la confiance et la crédibilité du site ;
- adopter une tarification claire ;
- afficher les garanties de l'acheteur : satisfait ou remboursé, livraison gratuite, garanties, etc. ;
- afficher des avis de consommateurs : ils contribuent à rassurer le cyber-acheteur sur la qualité du produit convoité ;
- afficher les labels éventuels, ainsi que les articles de presse.

Enfin, l'entreprise prêtera une attention particulière à **l'optimisation du tunnel d'achat**.

De l'importance du tunnel d'achat

Le tunnel d'achat représente les étapes qui s'étendent du panier d'achat à la validation du paiement. L'optimiser réduit les risques de taux d'abandon de commandes et rend l'expérience d'achat plus agréable. Le tunnel d'achat devra être structuré en différentes étapes : le panier, l'identification, la livraison, le paiement, la confirmation de la commande. À chaque étape, l'internaute doit pouvoir facilement revenir en arrière.

Concernant le paiement, l'entreprise devra offrir un large choix de types de paiement (carte bancaire, PayPal, chèque, paiement à la livraison) en insistant sur le mode sécurisé.

Fidéliser le client

L'e-commerce présente un grand avantage par rapport au commerce réel : il permet d'utiliser les informations laissées par les visiteurs et les clients pour développer une personnalisation accrue. Cette personnalisation peut être fondée sur des informations socioprofessionnelles, géographiques ou comportementales.

Augmenter le panier moyen

Le panier moyen représente la dépense moyenne des clients sur le site d'e-commerce. Les quelques pistes suivantes peuvent contribuer à l'augmenter :

> Offrir les frais de port à partir d'un montant donné : ce faisant, les clients sont implicitement incités à dépenser plus.

Attention à ne pas proposer une livraison offerte à un montant trop supérieur au panier moyen ! Si l'écart est trop grand, les clients ne feront pas l'effort de compléter leur commande. La bonne fourchette se situe entre 10 % et 20 % au-dessus du panier moyen.

> Proposer des produits associés à ceux que les clients achètent : par exemple, lorsqu'un client choisit un appareil photo, il lui est proposé d'acheter une housse ou un objectif supplémentaire.

> Mettre en place des ventes croisées (*cross-selling*), par exemple une cravate lors de l'achat d'un costume.



- Pratiquer l'*up-selling*, une technique marketing consistant à proposer sur le site d'autres produits similaires, mais plus chers. Ainsi, les clients sont invités à consulter ces produits appartenant à une gamme supérieure, souvent plus onéreux, mais dotés de fonctionnalités plus étendues.
- Mettre en place une offre spéciale sur une période ponctuelle : cette offre, par exemple une réduction de 20 %, sera liée à l'atteinte d'un certain montant d'achat.

Suivre les performances du site

L'entreprise s'attachera à suivre les performances de son site d'e-commerce.

 L'œil du professionnel

Il est essentiel que le site marchand fixe ses objectifs et qu'il définisse les mesures qui lui sont nécessaires pour le bon fonctionnement de son activité.

Il existe une batterie d'indicateurs dont les plus importants sont :

- le nombre de visiteurs uniques (VU) représente le nombre d'internautes différents ayant consulté le site pendant une période donnée ;
- le taux de rebond (*bounce rate*) représente le pourcentage de visiteurs qui n'ont consulté qu'une seule page ou dont la visite a duré moins de dix secondes ;
- les pages d'atterrissage permettent d'identifier les pages d'entrée sur le site, car l'internaute n'entre pas forcément par la page d'accueil ;
- les sources de trafic identifient la provenance des visiteurs (accès direct, moteur de recherche, liens sponsorisés, etc.) ;
- le taux de conversion ;
- le nombre de pages vues et le parcours de l'internaute sur le site ;
- le taux d'abandon des paniers ;
- le panier moyen ;
- etc.

Clé 13

BIEN UTILISER LES RÉSEAUX SOCIAUX

« Pas trop d'isolement, pas trop de relations, le juste milieu, voilà la sagesse. »

CONFUCIUS,
(PHILOSOPHE CHINOIS, V. 551 - 479 AV. J.-C.)

La communication directe entre les consommateurs a toujours existé. Elle se traduit par l'échange d'informations, d'avis et de recommandations entre des individus dont l'objectif est désintéressé. D'après une étude réalisée par le cabinet Forrester aux États-Unis, les recommandations de consommateurs obtiennent un score de plus de 80 % à la question « Faites vous confiance aux avis publiés sur les réseaux sociaux lors de l'achat d'un produit ? ». Le marketing viral consiste à exploiter ce mécanisme de bouche-à-oreille pour créer une réaction en chaîne.

Qu'est-ce que le marketing viral ?

Le marketing viral est une forme de publicité interactive où le consommateur contribue à diffuser le message de la marque *via* Internet. L'intérêt pour la marque est alors de décupler sa vitesse de communication, mais surtout de bénéficier d'un crédit supérieur auprès de la cible, car le récepteur devient un émetteur disposant d'une forte crédibilité.

Le marketing viral présente les caractéristiques suivantes :

> ce sont les consommateurs qui deviennent les principaux vecteurs de la communication de la marque ;

> il peut produire une réaction exponentielle permettant la diffusion d'une information à une très grande vitesse, quelques jours suffisent ;

> il améliore fortement la visibilité du produit, de la marque ou de l'entreprise ;

> il est relativement simple à mettre en place ;
> il est peu coûteux ;
> il peut échapper au contrôle de l'entreprise.



L'œil du professionnel

On considère généralement qu'un internaute influence en moyenne huit personnes, accélérant ainsi la vitesse de propagation du message et sa diffusion à grande échelle.

Le marketing viral utilise plusieurs méthodes allant de l'envoi d'e-mails à la diffusion d'une campagne vidéo.

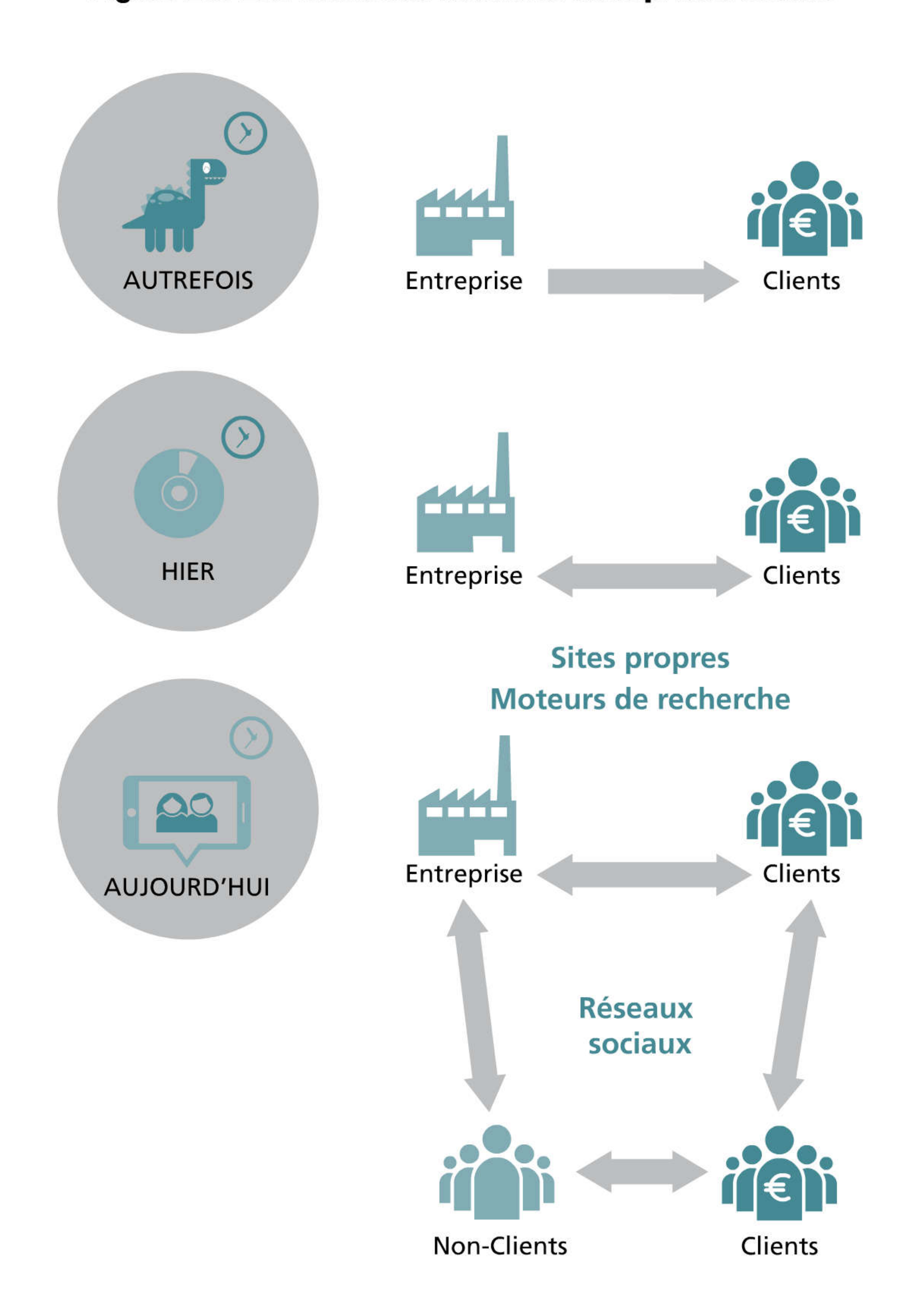
Le développement d'Internet a multiplié la possibilité d'échange d'informations entre les consommateurs. De nos jours, le marketing viral utilise les réseaux sociaux en incitant les clients à donner leur avis sur les entreprises, leurs produits, et à partager ces informations avec leurs amis, collègues ou membres de leur famille.

L'explosion des réseaux sociaux a élargi et complexifié la communication

La communication sur Internet a d'abord pris la forme quasi exclusive de sites Internet propres à l'entreprise : le marketing *online* se résumait alors à une simple copie numérique de son message ou de son catalogue. Puis les portails Web sont apparus pour donner accès à l'information classée et organisée par catégorie. Enfin, les moteurs de recherche ont permis aux entreprises de toucher des clients potentiels qu'elles ne connaissaient pas.

Aujourd'hui, les réseaux sociaux constituent une nouvelle façon d'accéder à l'information par le biais des recommandations d'amis et grâce à des échanges de contenus entre des communautés fédérées autour de centres d'intérêt partagés. Communiquer par le biais de campagnes de publicité télévisées ou d'affichage ne suffit plus pour les marques désireuses d'atteindre une cible plus large. Avec près de 38 millions d'internautes français, dont plus de 31 millions de visiteurs uniques pour Facebook et 3,6 millions pour Twitter, il est devenu indispensable pour les entreprises de décliner leurs campagnes de communication « traditionnelles » dans une version *online* : 77 % des internautes français de plus de dix-huit ans fréquentent les réseaux sociaux. Les entreprises doivent à présent gérer une relation plus complexe qu'auparavant comme le montre le schéma suivant.

Figure 23. Les nouvelles relations entreprises/clients



Aux relations classiques unilatérales puis bilatérales entre entreprise et clients sont venues s'ajouter des relations entre les clients eux-mêmes et entre clients et non-clients !

L'apparition des réseaux sociaux a fondamentalement changé la donne, car les internautes font davantage confiance à ce qui est dit sur un réseau social : l'« **effet de source** » (voir clé 9) phénomène psychologique selon lequel l'origine d'un message va influencer sa perception et sera fortement amplifié, voire déformé par les réseaux sociaux.

Mais que font les internautes sur les réseaux sociaux ? En premier lieu, ils se parlent ! Ils discutent, s'écoutent, se répondent, bref ils dialoguent en établissant une relation de confiance. Souvent très actifs, ils produisent de l'information publiée sur les sites, comme les avis sur les livres sur Amazon ou les restaurants sur TripAdvisor. L'information devient commentaire, évaluation, recommandation. Des produits ou des marques peuvent d'ailleurs faire l'objet de réactions très positives ou être durement sanctionnés. Les réseaux sociaux peuvent ainsi contribuer à former autour de l'entreprise une communauté de clients, et sont susceptibles d'exercer une réelle influence sur son image de marque.



La grande majorité des avis publiés sont positifs mais l'impact des avis négatifs est généralement plus élevé.

Mettre en place le marketing des réseaux sociaux

Nous l'avons souligné, la communication faite sur les réseaux sociaux ne peut être contrôlée par l'entreprise. L'ayant bien compris, les entreprises cherchent donc à l'influencer. Mais comment doivent-elles s'y prendre ? La présence d'une marque ou d'une entreprise sur les réseaux sociaux doit être organisée de façon méthodique pour en retirer un maximum de bénéfices. Nous recommandons les étapes suivantes en fonction des moyens et des ambitions de l'entreprise :

Bien définir les objectifs de l'entreprise

Ils peuvent être multiples : développer la notoriété, améliorer l'image de marque, communiquer sur une offre produit spécifique, recruter de nouveaux clients, fidéliser, créer le « buzz », développer les ventes en ligne ou hors ligne, etc.



La simple présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Google +, Twitter) ne présente que peu d'intérêt si elle ne s'inscrit pas dans la stratégie marketing de l'entreprise.

Commencer par écouter

L'écoute des médias sociaux (blogs, forums, réseaux sociaux) permettra avant la prise de parole de mieux comprendre l'environnement en identifiant les sources de diffusion et les relais d'influence et en analysant les thématiques et la tonalité des conversations.

Réaliser un audit de l'e-réputation de l'entreprise

Il s'agit d'identifier les blogs, forums, réseaux sociaux et journalistes influents dans le secteur d'activité pour réaliser une cartographie des liens sociaux entre les sites, analyser les empreintes numériques de l'entreprise, et déterminer la nature des conversations.

Intervenir progressivement dans les conversations existantes

En répondant en commentaires sur les blogs, forums et autres réseaux, l'entreprise crée progressivement un historique pour préparer la socialisation des contenus et commencer à tisser des liens.

Développer un blog d'entreprise

Il vaudra mieux commencer par un blog avec des ambitions limitées, fondé sur des valeurs de sincérité, de transparence et d'expertise : c'est comme cela que l'entreprise assoira sa crédibilité et sa pertinence.

Créer une page Fan Facebook

Elle pourra être liée au blog et l'entreprise veillera à y générer du trafic et à créer du contenu fréquemment renouvelé : texte, images, vidéos, animations. Surtout, elle sera conçue comme une page de dialogue et d'échanges.



Communiquer sur Twitter

Cela permettra à l'entreprise d'être en prise directe et réelle avec les internautes en développant une communication adoptant un ton particulier (bref et percutant). L'utilisation de Twitter décuplera l'efficacité du marketing viral...

Lancer une campagne de marketing viral

L'entreprise pourra par exemple créer une chaîne sur YouTube afin de diffuser des vidéos pour présenter son expertise, donner la parole à ses clients ou communiquer sur ses produits et services.

Mettre en place une fonction de *community manager*

La gestion des réseaux sociaux, la création des contenus, l'animation et la modération des conversations peuvent s'avérer très chronophages. Il sera alors utile de disposer d'une fonction de *community manager*, internalisée ou externalisée.

Clé 14

DISPOSER D'UN SYSTÈME BUDGÉTAIRE CRÉATEUR DE VALEUR

« J'aime celui qui rêve l'impossible. »

GOETHE,
(POÈTE ALLEMAND, 1749-1832)

L'entreprise a pour objet de créer une dynamique stratégique en mettant en œuvre des compétences, des moyens et des ressources de manière plus efficace que les autres acteurs, pour en obtenir des avantages concurrentiels significatifs. Dans cette phase de réflexion permanente de préparation de l'avenir, le budget représente le contrat souscrit par les différents acteurs de l'entreprise pour garantir la cohérence entre les objectifs et la stratégie.

Le budget, à quoi ça sert ?

Un outil d'anticipation au service de la stratégie

Le budget est l'un des outils majeurs de la planification qui permet à l'entreprise d'optimiser son développement dans un environnement futur et, par conséquent, incertain. Le processus de planification comprend les étapes suivantes :

> l'étude de l'environnement et de son évolution ;
> l'analyse des besoins du marché et de son évolution ;
> l'adaptation éventuelle de la mission de l'entreprise ;
> la définition des objectifs à atteindre en fonction de cette mission ;
> l'évaluation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs.

Il permet une formalisation comptable et financière des plans d'action sur un horizon à court terme, en général l'année. Parce qu'il a pour fonction d'« écrire l'avenir », le budget joue également un rôle stabilisateur, dans la mesure où il encadre l'action des opérationnels, limitant ainsi les inévitables perturbations liées à l'environnement.

Un outil de coordination, de communication et de motivation

Le budget est aussi le mode d'affectation des ressources de l'entreprise à chaque service ou département, en fonction des objectifs assignés par la direction générale. Cependant, préalablement à cette allocation de ressources, il est obligatoire de préciser les différentes missions des services afin que la cohérence de leurs actions respectives soit totale : le budget, processus interactif couvrant la totalité des fonctions de l'entreprise, joue un rôle de coordination dans la construction de l'année.

De l'importance de se coordonner

On pourrait en effet se trouver dans une situation où chaque département chercherait à atteindre ses objectifs sans se soucier le moins du monde des conséquences de son action. Ainsi, un acheteur pourrait optimiser sa politique d'achat en commandant 500 mille bouchons quand l'entreprise ne produit annuellement que 300 mille bouteilles. Le résultat serait effectivement une économie de 10 % sur les achats en raison d'une remise volume élevé… mais également 200 mille bouchons en surstock qu'il faudrait financer et/ou déprécier !

Le budget doit également favoriser la communication à plusieurs niveaux :

- Tout d'abord parce qu'il est l'occasion pour la direction générale de réaffirmer quels sont la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise : c'est dans ce cadre que s'inscrit la réflexion budgétaire.
- Ensuite parce que la construction du budget n'est pas réservée à un service de contrôle de gestion, mais consiste en une réflexion globale de l'ensemble des interlocuteurs.
- Enfin, parce que la discussion budgétaire est un moment privilégié d'échanges entre la direction, attachée à veiller au respect de la stratégie, et le service concerné, soucieux de bien argumenter le réalisme de ses objectifs en fonction de ses contraintes et opportunités, l'établissement d'une communication efficace passe par un certain nombre de règles pratiques : langage commun, outils parfaitement définis, calendrier précis.

Si le processus budgétaire est bien mené, notamment en veillant à la participation de tous, il a un aspect fort de motivation pour les responsables de l'entreprise. Mais la relation est aussi inverse : ce n'est que s'il est motivant que le budget remplit sa mission. La motivation sort renforcée :

> d'échanges fructueux avec la direction générale : sentiment d'être associé à la stratégie de l'entreprise ;
> de la réalité de la délégation dont disposent les différents services : sentiment d'être autonome ;
> de la possibilité d'avoir des objectifs clairs : sentiment de sécurité ;
> du lien entre réalisation des objectifs et rémunération : sentiment d'être récompensé/sanctionné.

Un outil de contrôle

Si le budget permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur la période suivante et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun, son utilité ne s'arrête pas là.

On compare souvent le copilote d'un véhicule de course au contrôleur de gestion de l'entreprise, le directeur général étant le pilote. En prolongeant la comparaison, il est possible d'assimiler le budget au *road book* utilisé dans les rallyes pour décrire les moindres caractéristiques de la route. Le budget, lui aussi, permet de « suivre la route », en confrontant la réalité avec les prévisions.

Ce contrôle peut se faire en deux étapes : *a priori*, en contrôlant l'engagement des dépenses ; *a posteriori*, en comparant les réalisations au budget :

> Le **contrôle *a priori***. Il s'agit de déléguer l'engagement des montants prévus au budget : le responsable d'un centre de responsabilités dispose d'une délégation lui permettant d'engager des ressources (humaines, financières, etc.) dans le cadre d'un budget défini. Ce contrôle permet de s'assurer que les dépenses non prévues ne pourront être autorisées que par un supérieur hiérarchique distinct et les risques de dépassement sont ainsi limités.
> Le **suivi des réalisations**. Les activités sont suivies en comparant les performances avec les prévisions, les réalisations avec les engagements budgétaires. Ce suivi sert aussi à informer l'ensemble des lignes hiérarchiques, à rechercher et analyser les causes des écarts, à proposer des actions correctrices, à éventuellement ajuster le budget ;

Le contrôle permet enfin d'apprécier la performance des responsables budgétaires.

Un outil de remise en cause et d'amélioration des performances

Le budget a aussi pour mission de contribuer à une réflexion en profondeur sur les fonctionnements, les process, les organisations, les outils utilisés, etc. Il ne doit donc pas être considéré comme une simple répétition de l'histoire, mais comme l'occasion d'imaginer comment l'entreprise pourrait être plus performante, tout en respectant le cadre des contraintes réalistes de la stratégie générale de l'entreprise. En étant à la fois outil de coordination, d'anticipation et de contrôle, le budget permet une meilleure communication entre les acteurs de l'entreprise. Bien mené, il est le garant de la cohérence de la stratégie qu'il peut d'ailleurs conduire à infléchir. Enfin, par son rôle de détection des écarts et surtout de leur analyse et de leur correction, il contribue puissamment à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.



Les conditions d'un système budgétaire efficace

Faire de la construction du budget une démarche opérationnelle

Afin de remplir les fonctions décrites ci-dessus, la construction des budgets va associer et impliquer la totalité des responsables de l'entreprise.



L'œil du professionnel

Le budget doit être accepté par tous les acteurs de l'entreprise : il ne peut être construit que d'une manière participative et associative. Les différents responsables doivent donc bien comprendre l'intérêt de faire une démarche prévisionnelle.

Nous proposons une méthodologie simple et opérationnelle d'élaboration « négociée » du budget, à travers quatre étapes :

- la détermination des objectifs globaux : c'est le prébudget ;
- la construction des plans d'action et leur traduction en termes financiers : le budget ;
- les échanges et itérations entre les différents acteurs : les navettes budgétaires ;
- la présentation formelle : la synthèse budget.



Le système budgétaire permet à l'entreprise de se fixer un cap, puis l'aide à s'assurer que ce cap est atteint. En outre, il doit lui donner le moyen de changer d'orientation le cas échéant. Ce n'est qu'en intégrant cette dimension que l'on favorise le passage d'un système de contrôle des écarts à un vrai pilotage de l'entreprise.

Répondre à des caractéristiques précises de fond et de forme

- Le budget doit reposer sur un langage commun : des documents de présentation standards, des définitions des termes techniques identiques pour tous les collaborateurs, un calendrier précis. C'est une « bible » (document récapitulant l'ensemble des procédures) qui va détailler l'ensemble du processus.
- Le budget est mensualisé.
- Le budget doit s'appuyer sur une stratégie claire et préalablement définie, puisqu'il correspond à la mise en œuvre opérationnelle de celle-ci.
- Le budget doit couvrir l'ensemble des fonctions, puisqu'il joue un rôle de coordination au sein de l'entreprise.
- Le budget doit se caler sur l'organisation de l'entreprise : un budget par centre de responsabilité.
- Le budget doit être lié à un système de contrôle : contrôle *a priori* des engagements de dépenses et contrôle *a posteriori* en suivant les écarts.
- Le budget doit s'accompagner de réactualisations : tout au long de l'année, de nouvelles prévisions permettent à l'entreprise de corriger légèrement ou plus profondément ses objectifs. Selon les sociétés, ces réajustements sont appelés « tendance », « révisé », « projection », etc.

Clé 15

AMÉLIORER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

> *« L'idéal de la vie n'est pas de devenir parfait, c'est la volonté d'être toujours meilleur. »*
>
> RALPH WALDO EMERSON
> (PHILOSOPHE AMÉRICAIN, 1803-1882)

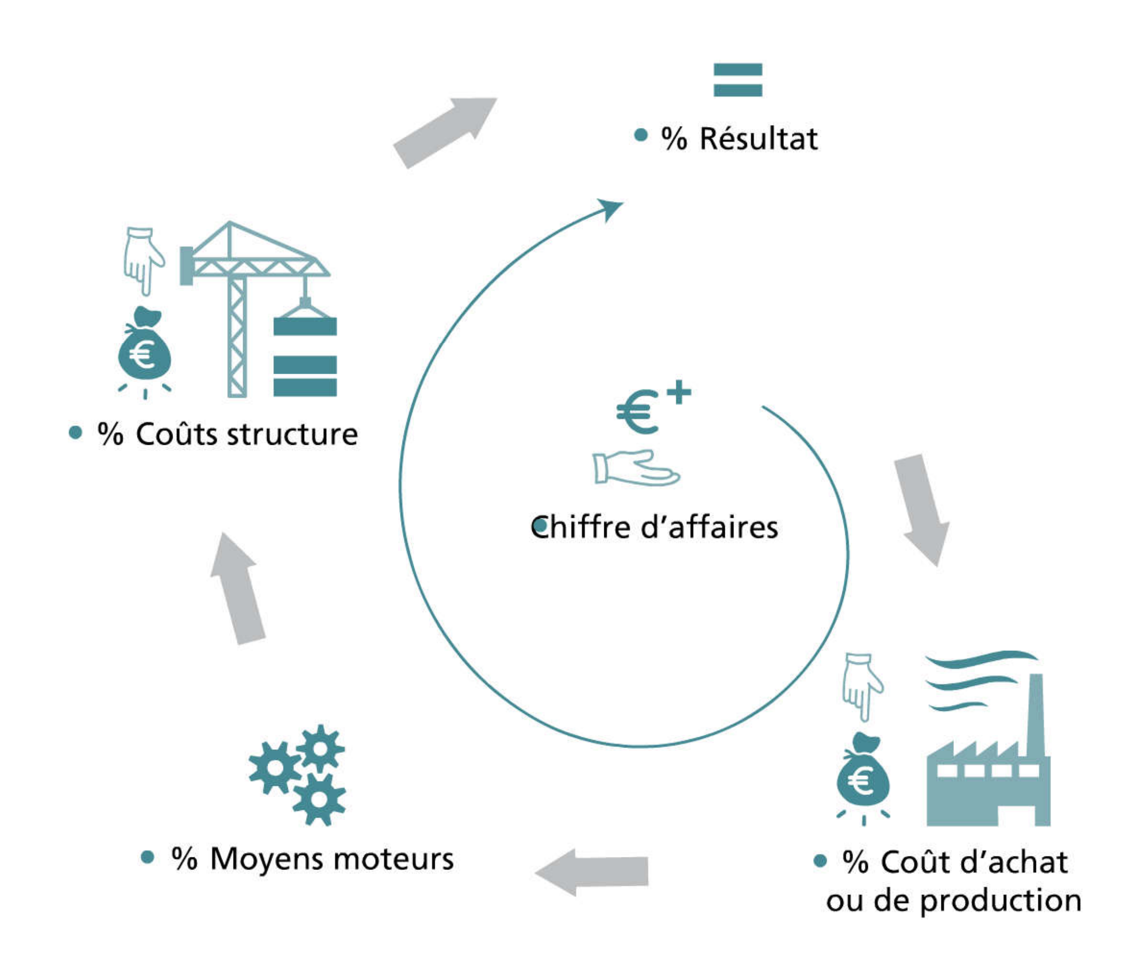
Le dirigeant doit veiller en permanence à améliorer la performance économique de l'entreprise. Seule l'augmentation de sa capacité bénéficiaire sur une période de trois à cinq ans lui permettra de construire une entreprise solide en favorisant les investissements de remplacement, les dépenses de recherche et d'innovation, les investissements de croissance, l'ouverture de marchés étrangers, le soutien de ses produits et services, la conquête de parts de marché, la création de confiance auprès des organismes financiers, la création de confiance auprès des clients et des fournisseurs, la possibilité de recruter des équipes de qualité, etc.

Engager la spirale vertueuse

Le fait de ne pas être en permanence sous pression donnera aux dirigeants plus de latitude et d'horizon pour mener à bien les réflexions et les plans stratégiques.

Le dirigeant pourra alors engager une véritable dynamique dans son compte d'exploitation. C'est ce que nous appelons la **spirale vertueuse**, élément essentiel à intégrer pour tout chef d'entreprise, qui peut être résumée par la suite, « ça monte, ça baisse, ça monte, ça baisse, ça monte » ! :

Figure 24. La spirale vertueuse de l'exploitation



Cette spirale, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires doit traduire l'ensemble des efforts du chef d'entreprise :

- Développer le chiffre d'affaires...
- ... en réduisant ses coûts de production ou d'achat pour améliorer la marge brute...
- ... en soutenant ses ventes par les « moyens moteurs » (ce qui contribue réellement au développement du chiffre d'affaires)...
- ... et en maîtrisant suffisamment ses frais de structure pour que leur part dans le chiffre d'affaires diminue.

L'ensemble de ces éléments conduisant naturellement à une augmentation de pourcentage de rentabilité !

Trois outils de gestion

Au-delà de ses efforts permanents d'amélioration de la gestion, le dirigeant utilisera également trois moyens : le suivi des écarts, le recours au *benchmarking* et l'utilisation régulière de l'analyse de la valeur.

Le suivi des écarts est la base du contrôle de gestion

Les budgets présentent une vision de ce vers quoi l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Rien ne garantissant que l'entreprise atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés, il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire. Mais la référence au budget ne suffit pas : il convient également de constater comment l'entreprise évolue par rapport aux périodes précédentes. Cette analyse des écarts donnera lieu ensuite à la prise d'actions correctrices, à une éventuelle révision des budgets et permettra également l'analyse des performances.

Les écarts sont exprimés en valeur absolue ou en valeur relative (pourcentage). Par convention, leur signe correspond à l'impact sur le compte de résultat.

Une gestion efficace des écarts répond à plusieurs critères :

- L'écart doit être **significatif** : afin de ne pas se trouver submergé par un grand nombre de chiffres à suivre, il faut déterminer des indicateurs pertinents en utilisant le contrôle par exceptions. Ce dernier permet de suivre les écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini. Le seuil peut être fixé, par exemple en fonction de la masse analysée ou de l'impact sur le résultat.

> L'écart doit être **fiable**. Si, lors du budget, une donnée a été fixée de manière approximative, il ne sert à rien de constater que la réalité s'en éloigne beaucoup. De même, il faut bien s'assurer que les mesures sont faites de la même manière entre le réel et le budget.

> L'écart doit être **mesuré rapidement** car identifier en juin un dérapage des frais au mois d'avril représente peu d'intérêt.

> L'écart ne doit **pas seulement être quantitatif**, mais également intégrer des notions de qualité ou de délais par exemple.

> L'écart doit être **communiqué** au responsable concerné. Cela implique qu'il analyse l'écart et qu'il puisse réagir rapidement.

> L'écart doit être **formalisé et périodique**. Il doit se décomposer en écart historique et en écart budget et présenter les chiffres en valeur et en pourcentage.

Tableau 11. Exemple de présentation d'une évolution de chiffre d'affaires

Millions d'euros	Réel n–1	Budget n	Réel n	Écart n–1	Écart budget	% n–1	% budget
Chiffre d'affaires	258 963	272 000	267 423	8 460	– 4 577	3,3	– 1,7

Sa périodicité est fonction des éléments suivis, mais doit être en général mensuelle.

Les **causes de l'écart doivent être commentées et analysées** : causes internes ou externes, facteurs explicatifs (maladie d'un représentant par exemple), etc.

De l'analyse des écarts va découler la mise en place des actions correctrices. Si l'analyse a été correctement faite, les actions correctrices seront adaptées et mises en œuvre en temps utile. Cette analyse doit être menée dans une optique dynamique d'amélioration des performances et ne pas se limiter à la constatation des écarts, mais insister sur la mise en place de mesures correctives : pertinence dans le choix des écarts suivis, rapidité dans l'analyse des indicateurs, qualité de l'analyse des écarts et proactivité dans les propositions sont les maîtres mots d'un contrôle de gestion réussi, appui indispensable pour le dirigeant.

Le *benchmarking est à développer*

Le *benchmarking* n'est pas une recette miracle mais constitue un outil supplémentaire pour aider le contrôleur de gestion à améliorer les performances de l'entreprise. Aujourd'hui, la pression de la concurrence et la mondialisation exigent de l'entreprise qu'elle réagisse très rapidement. Pour cela, elle doit en permanence pouvoir se situer par rapport à des référents existants.

Le *benchmarking*

La nécessité de se comparer avec l'environnement externe a donné naissance au concept de « benchmarking », qui est une démarche de recherche des meilleurs produits, pratiques et processus utilisés dans d'autres environnements et dont la mise en place permettrait l'amélioration des performances de l'entreprise. Cela introduit une certaine pression concurrentielle dans des domaines qui y sont traditionnellement moins habitués.

Il existe deux types de *benchmarking* :

- Le ***benchmarking interne*** consiste à effectuer des comparaisons entre services, départements ou filiales d'une même entreprise. On va par exemple comparer la productivité de plusieurs services comptables des usines d'un même groupe en France. L'avantage de cette méthode est qu'elle est relativement facile à mettre en œuvre, mais elle présente l'inconvénient de limiter l'apport extérieur.
- Le ***benchmarking externe*** permet de comparer les fonctions de l'entreprise avec des fonctions identiques dans d'autres entreprises. Les informations peuvent être obtenues directement dans des entreprises non directement concurrentes, par l'intermédiaire de fédérations professionnelles, ou en faisant appel aux bases de données des grands cabinets de consulting. Potentiellement beaucoup plus enrichissante que la première méthode, cette forme de *benchmarking* est aussi plus délicate à implanter pour des raisons de confidentialité et de comparabilité des indicateurs. Toutefois, ces obstacles ne justifient en aucun cas l'absence de recours au *benchmarking externe*, source importante d'idées novatrices pour les entreprises.

L'analyse de la valeur, une démarche qui porte ses fruits

Encore peu considérée comme étant du domaine de la fonction gestion, l'analyse de la valeur est un vecteur fort de l'amélioration des performances économiques et doit faire partie de la panoplie des outils du contrôleur de gestion.

Elle consiste à améliorer le coût d'un produit ou d'un service tout en optimisant le rapport entre sa valeur perçue par le consommateur ou l'acheteur et le prix pratiqué. Il s'agit alors de minimiser le prix de revient du produit, sans en altérer la qualité, dans le but d'augmenter ses marges.

Deux types d'analyse de la valeur peuvent être distingués :

- **L'analyse de la valeur verticale** décortique le produit ou le service poste par poste : pour une bouteille, on cherche à optimiser le coût du verre (quantité et prix d'achat), le coût du bouchon, le coût de l'étiquette, etc.
- **L'analyse de la valeur horizontale** cherche à harmoniser ou à standardiser un ensemble de produits : utiliser par exemple des contenants identiques pour conditionner des produits différents et les distinguer par la forme du bouchon et l'habillage.

Les trois règles à suivre en matière d'analyse de la valeur

- Travailler le plus en amont possible, c'est-à-dire dès la conception du produit.
- Adopter une démarche rigoureuse en chiffrant au plus juste les gains attendus.
- Toujours se rappeler que les « aménagements » auxquels ont conduit les analyses de la valeur ne doivent, en aucun cas, être perçus négativement par le consommateur final.

Clé 16

SURVEILLER LA TRÉSORERIE

« Ce n'est pas l'abondance mais l'excellence qui est richesse. »

Joseph Joubert,
(moraliste français, 1754-1824)

Il n'existe pas forcément de simultanéité entre les flux réels (livraisons physiques de biens et de services) et les flux monétaires (leurs règlements). Au-delà de la durée du cycle d'exploitation, les délais de paiement consentis par les fournisseurs et ceux octroyés aux clients augmentent le décalage : la liquidité de l'entreprise dépend du bon équilibre entre ses besoins et ses ressources. Or, si une entreprise peut momentanément survivre à une rentabilité négative, il lui est impossible de faire face à une grave crise de trésorerie.

Comprendre l'articulation fonds de roulement et besoin en fonds de roulement

La présentation traditionnelle du bilan donne une image instantanée des avoirs et des engagements de l'entreprise. On peut également le représenter sous la forme du *bilan fonctionnel*. Il s'agit du regroupement synthétique des grandes masses, visant à mettre en évidence les cycles de l'entreprise et les ressources et emplois qui s'y rattachent :

> les emplois durables ou stables, qui demeurent à moyen ou long terme dans l'entreprise (terrains, constructions, machines) ;

> les ressources durables ou stables, comme les capitaux propres ou les dettes qui s'inscrivent dans une relation de durée ;

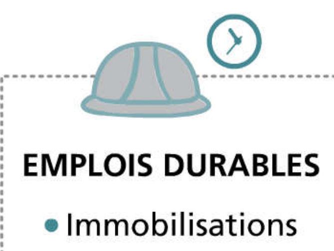
> les emplois et ressources d'exploitation ;

> les emplois et ressources de trésorerie : soldes débiteurs et créditeurs des comptes bancaires de l'entreprise.

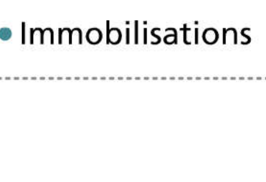
Figure 25. Le bilan fonctionnel



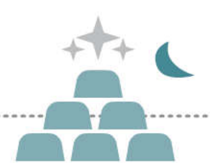
RESSOURCES DURABLES
- Capitaux propres
- Provisions R et C
- Amortissements et Provisions
- Emprunts et dettes financières



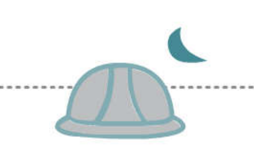
EMPLOIS DURABLES
- Immobilisations



EMPLOIS CYCLIQUES
- Stocks
- Créances clients
- Autres créances
- CCA d'exploitation



RESSOURCES CYCLIQUES
- Dettes fournisseurs
- Autres dettes
- Dettes fiscales et sociales (sauf IS)
- PCA exploitation





TRÉSORERIE NETTE
- Soldes débiteurs



TRÉSORERIE NETTE
- Soldes créditeurs

Dans la présentation du bilan fonctionnel, l'analyse par cycle est complétée par la notion de durabilité ou de permanence des emplois et des ressources utilisées par l'entreprise : les besoins de long terme doivent être couverts par des ressources à long terme.

Ainsi, le *cycle d'investissement* est constitué par l'acquisition d'immobilisations, qui sont des emplois durables. Le bilan fonctionnel met en évidence la nécessité d'assurer le financement de ces emplois durables par des ressources durables.

Ressources stables (capitaux permanents)	–	Immobilisations	=	**FONDS DE ROULEMENT**

Ce fonds de roulement (FR) peut être positif ou négatif et sert à couvrir les besoins de financement du cycle d'exploitation.

Le *cycle d'exploitation*, quant à lui, entraîne des décalages entre, d'une part les charges non consommées (telles que les stocks) ou les produits non encore perçus (tels que les créances clients) et, d'autre part, les charges non encore payées (dettes fournisseurs).

Besoin d'exploitation (stocks, clients)	–	Ressources d'exploitation (fournisseurs)	=	**BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**

Ce besoin en fonds de roulement (BFR), traduit le besoin de financement net généré par l'activité d'exploitation.

Le schéma suivant décrit l'articulation entre fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie :

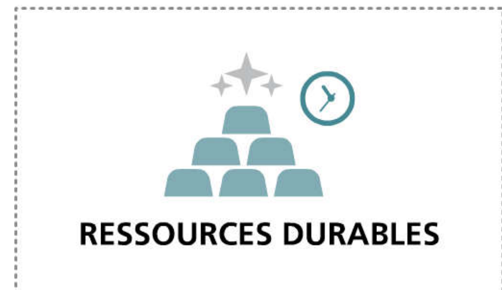
Les ressources durables sont supérieures aux emplois durables et dégagent un FR positif. Les stocks et en-cours clients sont supérieurs aux dettes fournisseurs et engendrent un BFR. Ce BFR, lié à l'activité de l'entreprise, présente un caractère répétitif qu'il faut financer par des ressources stables : le FR. Lorsque la couverture du BFR est assurée par le FR, l'excédent constitue un solde positif de trésorerie.

Figure 26. L'articulation FR/BFR

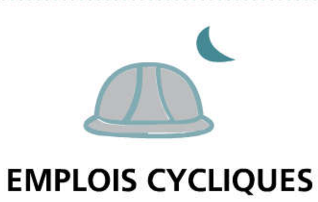


EMPLOIS DURABLES

Fonds de Roulement
(FR)



RESSOURCES DURABLES

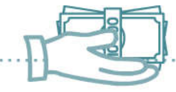


EMPLOIS CYCLIQUES



RESSOURCES CYCLIQUES

Besoin en fonds de Roulement
(BFR)



FR-BFR = TRÉSORERIE

Quelles sont les caractéristiques du BFR ?

Il est permanent

Le BFR résume le financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il est constitué d'actifs circulants : stocks + créances clients – dettes fournisseurs.

Or, les comptes liés au cycle d'exploitation courante présentent tous un caractère « liquide » ou exigible : les stocks seront consommés ou vendus, les créances clients seront payées et transformées en monnaie, les dettes fournisseurs seront réglées. Du fait du renouvellement des opérations d'exploitation et du caractère continu de l'activité de l'entreprise, la durée de vie des actifs circulants est courte. Mais, dans le cadre de la continuité de l'exploitation, ces actifs circulants sont remplacés au fur et à mesure de leur consommation. Il faut sans cesse financer ce besoin d'exploitation, liquide, mais que son renouvellement perpétuel transforme en besoin permanent.

Il est fortement variable dans le temps

La permanence du BFR n'empêche pas une éventuelle grande volatilité dans son évolution tout au long de l'année. En effet, le niveau du BFR est étroitement corrélé au cycle d'exploitation et donc à l'activité de l'entreprise. Celle-ci peut connaître d'importantes fluctuations saisonnières entraînant, pour les ventes, des périodes successives de pleine activité et de calme plat. La fluctuation des ventes provoque alors des fluctuations dans le BFR.

Or l'entreprise finance son BFR avec son FR, qui doit être fixé à un niveau lui permettant d'amortir les fluctuations saisonnières. Constitué de ressources stables, il ne subit pas la même variabilité que le BFR. Dès que la courbe du BFR passe au-dessus du FR, la trésorerie devient négative. Dans le cas contraire, les ressources stables du FR permettent de couvrir les besoins du cycle d'exploitation et de dégager une trésorerie positive.

Figure 27. Besoin de fonds de roulement et ventes

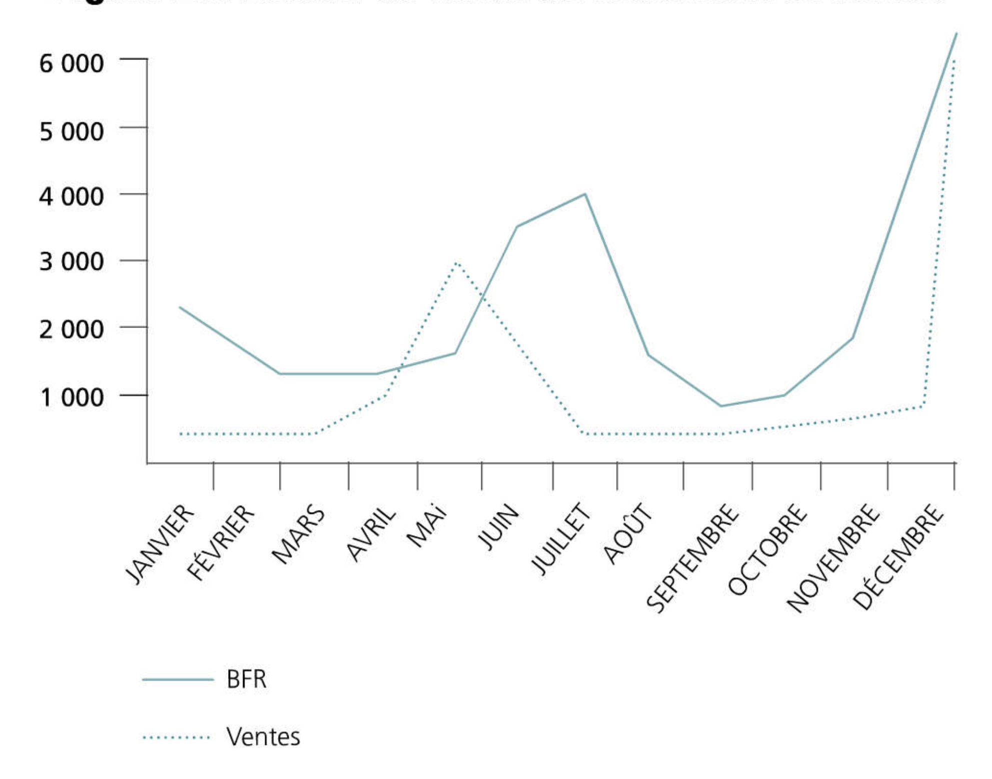
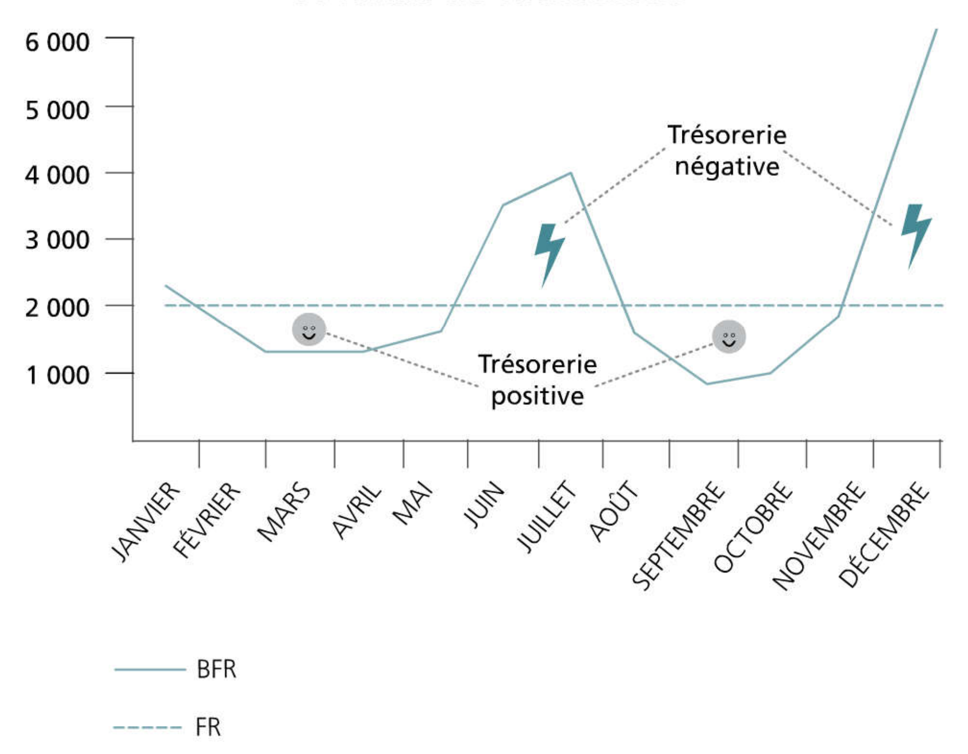


Figure 28. Besoin de fonds de roulement et fonds de roulement



Il dépend de la nature de l'activité

Le BFR est le reflet du cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire de son activité, des relations qu'elle entretient avec ses clients et ses fournisseurs, de son processus de fabrication, de ses délais de règlement, etc. Le secteur d'activité influence grandement le BFR. Trois facteurs illustrent cette relation :

> **Les rapports de force entre fournisseurs et clients**. Le circuit de la grande distribution est souvent cité, car les clients y règlent immédiatement leurs achats et les fournisseurs « consentent » des délais de règlement de plusieurs semaines.

> **La taille de l'entreprise**. Découlant du point précédent, ce facteur traduit le fait que les grandes entreprises sont avantagées dans la négociation des conditions commerciales avec leurs fournisseurs.

> **La longueur du cycle de production**. Plus la durée de ce cycle est longue, plus le besoin de fonds de roulement est élevé. C'est le cas, par exemple, des entreprises aéronautiques ou de travaux publics.

Un BFR peut-il être négatif ?

Oui, cela signifie que le cycle d'exploitation permet à l'entreprise de dégager une ressource de financement : c'est le cas de la distribution (encaissement immédiat des clients alors que les fournisseurs sont payés avec des délais).

Il est lié à la croissance de l'entreprise

En règle générale, l'accroissement du chiffre d'affaires entraîne une augmentation, plus ou moins proportionnelle, des éléments du cycle d'exploitation : clients, stocks et fournisseurs.

Un effet mécanique

La croissance du chiffre d'affaires d'une entreprise tend à augmenter mécaniquement le niveau du BFR. Cela signifie qu'une entreprise dont le BFR est de 1 000 pour une année n et qui prévoit une croissance de ses ventes de 30 % pour l'année n+1, doit prévoir un financement supplémentaire de son cycle d'exploitation de 300.

C'est un phénomène courant dans les entreprises en développement : la croissance rapide du chiffre d'affaires ne s'accompagne pas d'une augmentation simultanée des ressources stables et du fonds de roulement, mais engendre des besoins supplémentaires de financement d'exploitation non couverts : c'est la « crise de croissance », ou plutôt de trésorerie.

Cependant, si le BFR a souvent tendance à évoluer proportionnellement au développement des ventes, il ne s'adapte pas immédiatement à une réduction de l'activité et ce, d'autant plus que le cycle d'exploitation et surtout le cycle de production sont longs !

Dans une situation de récession, la dégradation de l'exploitation peut en outre engendrer une baisse du fonds de roulement, venant accroître encore les déséquilibres : c'est « l'effet ciseau » qui se traduit par une augmentation du BFR et une réduction du FR. Ce peut être le cas lorsque la capacité d'autofinancement baisse ou qu'il est impossible de renouveler des emprunts long terme venant à échéance.

En conséquence, il est vital pour une entreprise de **surveiller et d'anticiper en permanence le financement de son cycle d'exploitation, pour pouvoir prendre à temps les mesures adaptées.**

Clé 17

OPTIMISER LA STRUCTURE FINANCIÈRE

« Il y a bien des manières de ne pas réussir
mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques. »

BENJAMIN FRANKLIN,
(HOMME POLITIQUE AMÉRICAIN, 1706-1790)

Le choix d'une politique financière doit permettre de répondre à deux objectifs :

> Mettre à la disposition de l'entreprise les capitaux utiles à son développement : au bon moment, au meilleur coût, en étant en parfaite cohérence avec ses objectifs stratégiques ;

> Participer activement à la valorisation de l'entreprise, en liaison étroite avec les autres variables de croissance.

Définir une politique financière

Contrairement aux décisions de financement à court terme, les décisions de politique financière conditionnent l'équilibre à long terme de l'entreprise, dans la mesure où elles affectent essentiellement la structure des capitaux permanents. À ce titre, la politique financière va impérativement s'inscrire dans la droite ligne de la stratégie de l'entreprise.

De la même manière que la politique financière est déterminée par la stratégie de l'entreprise, elle est aussi influencée par les étapes de la croissance.

Si l'on distingue quatre grandes étapes dans le cycle de vie d'une entreprise (création, croissance, maturité, stagnation et déclin), on peut résumer ce que sont, à chacune de ces étapes, certaines variables clés de la politique financière :

Durant la **phase de création**, la politique financière consiste à procurer d'importants capitaux pour financer les investissements initiaux (machines par exemple), tout en veillant à respecter les équilibres financiers globaux afin de ne pas subir de problèmes de liquidités.

Éléments clés de la politique financière en phase de création

- Rechercher des financements.
- Assurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.
- Évaluer les investissements de production, de recherche, de capacité, etc.
- Établir de bonnes relations avec les banquiers.

La phase de **croissance** permet de commencer à diversifier les sources de financement en développant l'autofinancement. Les investissements sont toujours importants, mais de nature différente (marketing, commercial, etc.). Les actionnaires ont tendance à privilégier l'indépendance financière de l'entreprise pour maîtriser son développement et percevoir les fruits de la croissance.

Éléments clés de la politique financière en phase de croissance

- Augmenter la rentabilité.
- Développer l'autofinancement.
- Renégocier les conditions bancaires.
- Évaluer les investissements marketing ou de renouvellement.
- Réfléchir aux moyens d'accroître la valeur de l'entreprise.
- Optimiser la fiscalité.

La période de **maturité** voit l'ensemble des indicateurs financiers se « mettre au vert » : la rentabilité est élevée, les problèmes de trésorerie sont résolus, l'endettement est faible. Paradoxalement, il s'agit d'une phase critique pour l'entreprise qui doit rester vigilante pour préparer sereinement, en position de force, son avenir.

Éléments clés de la politique financière en phase de maturité

- Placer les excédents de trésorerie.
- Mettre en place une politique de distribution de dividendes.
- Communiquer sur les performances et la valeur de l'entreprise.
- Envisager une introduction en Bourse.
- Étudier les scénarios de développement futur de l'entreprise.
- S'intéresser à des opérations de croissance externe.

Enfin, la période de **stagnation** précède inévitablement la phase de déclin pour l'entreprise n'ayant pas su agir en période de maturité. Des problèmes identiques à ceux de la phase de création commencent à se poser, mais avec des perspectives de croissance beaucoup moins alléchantes...

Éléments clés de la politique financière en phase de stagnation

- Rechercher des financements.
- Éviter la crise de liquidités.
- Rassurer les créanciers.
- Préparer un plan de redressement.
- Envisager la vente de l'entreprise...

Faire le choix de la structure financière

Le choix d'une structure financière comprend deux étapes.

Définir la part des besoins d'exploitation à financer par des ressources stables

L'entreprise peut en effet choisir entre trois politiques de couverture de ses besoins :

- **La politique n° 1** consiste à fixer un niveau de ressources stables (FR) structurellement supérieur au niveau de BFR : cette situation de grande prudence se traduit par l'existence de liquidités en grande quantité pouvant être, soit utilisées à tout moment pour des opérations d'acquisition, soit conservées par prudence. Mais l'existence permanente d'une trésorerie pléthorique n'est pas forcément un élément très positif pour l'entreprise : cette trésorerie bloquée ne contribue pas au développement et n'est pas créatrice de valeur.

> **La politique n° 2** présente la situation inverse : l'entreprise fixe délibérément un niveau de ressources stables inférieures au BFR et finance massivement son cycle d'exploitation, voire ses investissements, avec des crédits de trésorerie. Si l'environnement économique favorise une politique de taux d'intérêts faibles, l'entreprise peut être tentée par un recours important aux crédits court terme.

Attention à ne pas abuser systématiquement des crédits court terme dans la politique de financement !

> **La politique n° 3** traduit une politique financière respectant les grands équilibres financiers : les actifs immobilisés sont bien financés par le FR, qui finance également le BFR moyen. Les crédits court terme ne sont utilisés que pour pallier les variations saisonnières.

Déterminer la composition des ressources stables ou ressources durables

Une fois défini son niveau de FR, l'entreprise doit déterminer la composition des capitaux destinés à financer durablement l'entreprise.

Cette structure du capital est déterminée, dans un premier temps, par le plan de financement qui met en lumière les besoins de financements non couverts par l'autofinancement ; dans un second temps, il faut statuer sur le niveau d'endettement par rapport au niveau des capitaux propres.

Construire un plan de financement

Une fois ses objectifs identifiés, l'entreprise construit un plan de financement. Contrairement au tableau de financement qui permet, *a posteriori*, de comprendre les politiques d'investissement, de financement et de répartition du résultat, le plan de financement se projette dans l'avenir : c'est la **vérification de la faisabilité financière de la stratégie de l'entreprise**.

Permettant de s'assurer du respect de l'équilibre financier de l'entreprise entre ses besoins et ses ressources prévisionnels, le tableau de financement a cinq objectifs principaux :

> recenser les besoins et les ressources de l'entreprise sur les années à venir ;

> en déduire les besoins de financement ;

- choisir la nature des financements supplémentaires : emprunts, augmentation de capital, etc.
- formaliser les demandes de crédit auprès des banques.
- prévenir les défaillances d'entreprise.

Quelles ressources pour l'entreprise ?

L'autofinancement : la ressource à privilégier

L'entreprise cherche d'abord à couvrir les besoins de capitaux par des ressources internes.



L'autofinancement représente aujourd'hui la source privilégiée de financement puisqu'elle permet de financer la croissance et de remplacer les actifs économiques sans recourir à des tiers.

Seule la partie de la capacité d'autofinancement restant dans l'entreprise constitue une ressource de financement. L'entreprise doit donc décider quel montant de la capacité d'autofinancement (CAF) sera distribué en dividendes. Ce **choix entre distribution de dividendes et rétention de la capacité d'autofinancement** relève de la politique de l'entreprise :

- Une **politique de distribution maximale** réduira l'autofinancement à zéro. C'est une politique rarement conduite, car elle ne contribue pas à renforcer les fonds propres et augmente le risque pour l'entreprise et par conséquent pour les actionnaires.
- Une **politique de rétention maximale** représente l'autre extrême. L'autofinancement, égal à la CAF, est alors maximal, mais l'actionnaire est privé de sa rémunération : le dividende. Cette pratique entraîne une infidélité importante des actionnaires dont le seul espoir de gain repose sur la plus-value. Il rend, de plus, beaucoup moins attractive toute augmentation de capital, car l'actionnaire potentiel a peu de perspectives de rémunération.
- L'entreprise peut choisir une **politique de distribution liée à l'évolution du résultat,** en utilisant le ratio dividendes/bénéfice. Le dividende est alors proportionnel au résultat, associant ainsi l'actionnaire à l'activité de l'entreprise. L'inconvénient majeur est l'irrégularité potentielle de la distribution.

> Enfin, l'entreprise peut adopter une **politique de distribution systématique**, en versant des dividendes plus faibles, mais en croissance régulière chaque année : cette politique peut favoriser la stabilité de l'actionnariat. C'est aussi un moyen de soutenir le cours boursier : des études ont montré qu'un ratio de distribution élevé et régulier diminuait la volatilité de l'action.

L'œil du professionnel

Quelle que soit sa politique de dividendes, l'entreprise ne doit pas oublier que l'autofinancement est souvent le seul moyen d'augmenter ses fonds propres en conservant sa liberté, en limitant les risques et en ne dépendant pas de l'état du marché financier.

La cession d'actifs : un apport de ressources transitoire

De manière occasionnelle, l'entreprise peut également obtenir des ressources en cédant une partie de ses actifs immobilisés : la ressource est alors tirée de la plus-value de cession après impôt. Cette cession peut résulter d'un renouvellement d'immobilisation ou d'une volonté stratégique de l'entreprise de se désengager d'activités jugées non prioritaires.

Dans tous les cas, les cessions ne peuvent constituer une ressource récurrente significative sans que l'on se pose la question de la pérennité de l'entreprise (risque de liquidation).

Les emprunts : à contracter auprès d'établissements financiers

Les emprunts s'effectuent auprès des banques ou d'établissements spécialisés dans la distribution de crédits : ce sont des contrats entre une entreprise (l'emprunteur) et un tiers (le prêteur), se traduisant par le prêt d'une somme d'argent (le crédit) pour une période définie (la durée) et moyennant un coût (le taux d'intérêt). Deux types d'emprunts sont distingués : les emprunts bancaires et les emprunts obligataires.

Le crédit-bail ou *leasing* : à la fois investissement et moyen de financement

Le crédit-bail ou *leasing* n'est pas une ressource de financement à proprement parler, mais d'une technique qui permet à l'entreprise d'utiliser un bien sans avoir l'obligation de l'acheter, que ce soit avec ses propres fonds ou avec de l'endettement : il s'agit donc autant d'un type d'investissement que d'un moyen de financement.

Le recours au crédit-bail présente l'avantage de laisser intacte la structure bilancielle et donne une plus grande sécurité au bailleur puisqu'il conserve la propriété du matériel. Cependant, le crédit-bail coûte plus cher au locataire qu'un financement classique. Il est donc plutôt réservé à des entreprises en croissance, ayant de bonnes capacités bénéficiaires.

Le *lease-back*

Le *lease-back* est un système par lequel une entreprise cède des immobilisations à une société de crédit-bail pour les lui relouer ensuite. Ce système permet à l'entreprise cédante de récupérer des fonds et d'alléger sa structure financière, mais l'oblige par ailleurs à s'engager envers l'acquéreur sur la durée de la location et le montant des loyers.

L'augmentation de capital : une opération de financement exceptionnelle

Les sources de financement présentées ci-dessus font partie du quotidien de l'entreprise : l'autofinancement se constitue en continu tout au long de l'activité annuelle de l'entreprise, les emprunts sont souscrits et remboursés régulièrement. Il n'en est pas de même pour l'augmentation de capital, qui est une opération exceptionnelle.

L'augmentation de capital peut prendre quatre formes.

> L'apport en numéraire ou en espèces : des actionnaires, existants ou nouveaux, achètent des actions créées par l'entreprise. La vente de ces actions, à un prix fixe, apporte une entrée de liquidités nouvelles dans l'entreprise. Les anciens actionnaires disposent généralement d'un droit préférentiel de souscription.



L'œil du professionnel

Une augmentation de capital est une opération lourde qui doit être autorisée ou décidée par une assemblée générale extraordinaire des actionnaires et entraîne une modification des statuts. Elle peut en outre modifier la structure de l'actionnariat et le pouvoir dans l'entreprise.

- L'apport en nature : cette situation concerne les apports d'actifs, dans le cas, par exemple, de fusions ou d'absorptions de sociétés.
- L'incorporation de réserves : avec cette opération, l'équilibre financier ne se trouve pas changé, puisque seule la structure des fonds propres est modifiée et non leur montant.
- La conversion de créances en actions : cette augmentation de capital provient de la conversion de dettes (de créances détenues par un tiers) en actions.

L'œil du professionnel

Un fournisseur non payé peut préférer devenir actionnaire de l'entreprise plutôt que de la pousser à la faillite.

Les apports en compte courant d'associés : à assortir de conditions de durée

Plus souples que les augmentations de capital, les apports en compte courant d'associés (avances et prêts consentis par les actionnaires en plus de leur participation au capital) peuvent constituer de véritables ressources stables si leur blocage est prévu sur plusieurs années.

L'introduction en Bourse : bien peser le pour et le contre

L'introduction en Bourse permet de lever des fonds en faisant appel à l'épargne publique. Elle présente quatre avantages.

- Le principal de ces avantages réside dans le volume des fonds pouvant être levés : l'éclatement de l'actionnariat potentiel limite les risques de l'investissement ; les opérations de croissance externe et les augmentations de capital peuvent être facilitées.
- En outre, l'introduction en Bourse donne une plus grande visibilité à l'entreprise et accroît sa notoriété : une meilleure image de marque peut contribuer à accroître la vente de ses produits et faciliter le recrutement de personnel expérimenté.
- Elle assure une liquidité continue du capital de l'entreprise.
- Elle permet aux actionnaires d'origine de valoriser leur investissement initial.

Si l'introduction en Bourse permet à l'entreprise de conduire sa politique financière avec plus de souplesse et de dynamisme, elle présente toutefois des contraintes de coûts, des obligations de communication d'informations pouvant être jugées confidentielles, et de risque de perte de contrôle de l'entreprise.



L'œil du professionnel

L'introduction sur des Bourses étrangères renforce le caractère international d'une entreprise.

Partie 2

FAIRE DE L'HUMAIN LE FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Clé 18

RECRUTER LA MEILLEURE ÉQUIPE

« On est reçu selon l'habit et accepté selon l'esprit. »

PROVERBE RUSSE.

L'une des tâches essentielles du dirigeant d'entreprise va consister à faire travailler efficacement l'équipe de direction et les cadres clés. Encore faut-il qu'il puisse s'appuyer sur les meilleurs éléments !

Savoir ce que l'on recherche

Le premier conseil est de ne pas attendre pour commencer à constituer la garde rapprochée du dirigeant : il ne réussira jamais seul, c'est la qualité de son équipe qui garantira le succès. Il est donc vital qu'il puisse très vite s'entourer d'un ou plusieurs hommes et femmes compétents qui partagent ses valeurs, ses objectifs et sa manière de travailler. Cela va de soi lorsque l'on part de zéro, par exemple lors d'une création d'entreprise, mais est également valable dans la situation où le manager arrive dans une situation de structure déjà établie : dans tous les cas, le manager ne doit pas se retrouver seul.

En cas de nécessité de recrutement, voici le mode opératoire que nous proposons au dirigeant.

Identifier les postes clés de l'équipe de direction

Et notamment ceux qui ne correspondent pas aux attentes du dirigeant en sachant qu'il faut raisonner par priorité car il n'est pas toujours forcément judicieux de changer tout le monde en même temps.

Déterminer le plus précisément possible le poste recherché

Cette tâche peut paraître fastidieuse, voire inutile pour des postes à responsabilité : il n'en est rien ! Il faut détailler les fonctions essentielles, les domaines de responsabilité, les objectifs quantitatifs et qualitatifs, les équipes et services rattachés, les liens hiérarchiques, les éléments de rémunération, etc. La grille suivante peut être utilisée :

Grille d'analyse

> **Contexte**

Présente l'historique résultant de l'analyse du besoin : création de poste, poste vacant suite à démission, évolution, etc.

> **Fonctions principales**

Synthétise les attributions principales et le rôle du collaborateur : intitulé de la fonction, missions, objectifs à atteindre.

> **Attributions et responsabilités permanentes**

Définit les attributions et responsabilités du collaborateur. La précision de la délégation formulée dans la définition de fonction conditionne en grande partie la plus ou moins grande fréquence de conflits potentiels.

> **Rapports hiérarchiques et liens fonctionnels**

Précise les rapports hiérarchiques vers le niveau supérieur et les niveaux inférieurs. Les liaisons hiérarchiques doivent être définies dès qu'il y a au moins deux niveaux de hiérarchie. Dans le cas où tous les collaborateurs dépendent du chef d'entreprise, la description des liaisons hiérarchiques s'avère inutile.

> **Critères de performances**

Définit les éléments qui vont permettre à chacun (chef d'entreprise et collaborateurs) de savoir à l'avance comment le travail sera évalué.

> **Éléments matériels**

Définit les conditions pratiques : type de contrat, lieu, déplacements, rémunération, moyens, etc.

Définir le profil du candidat recherché

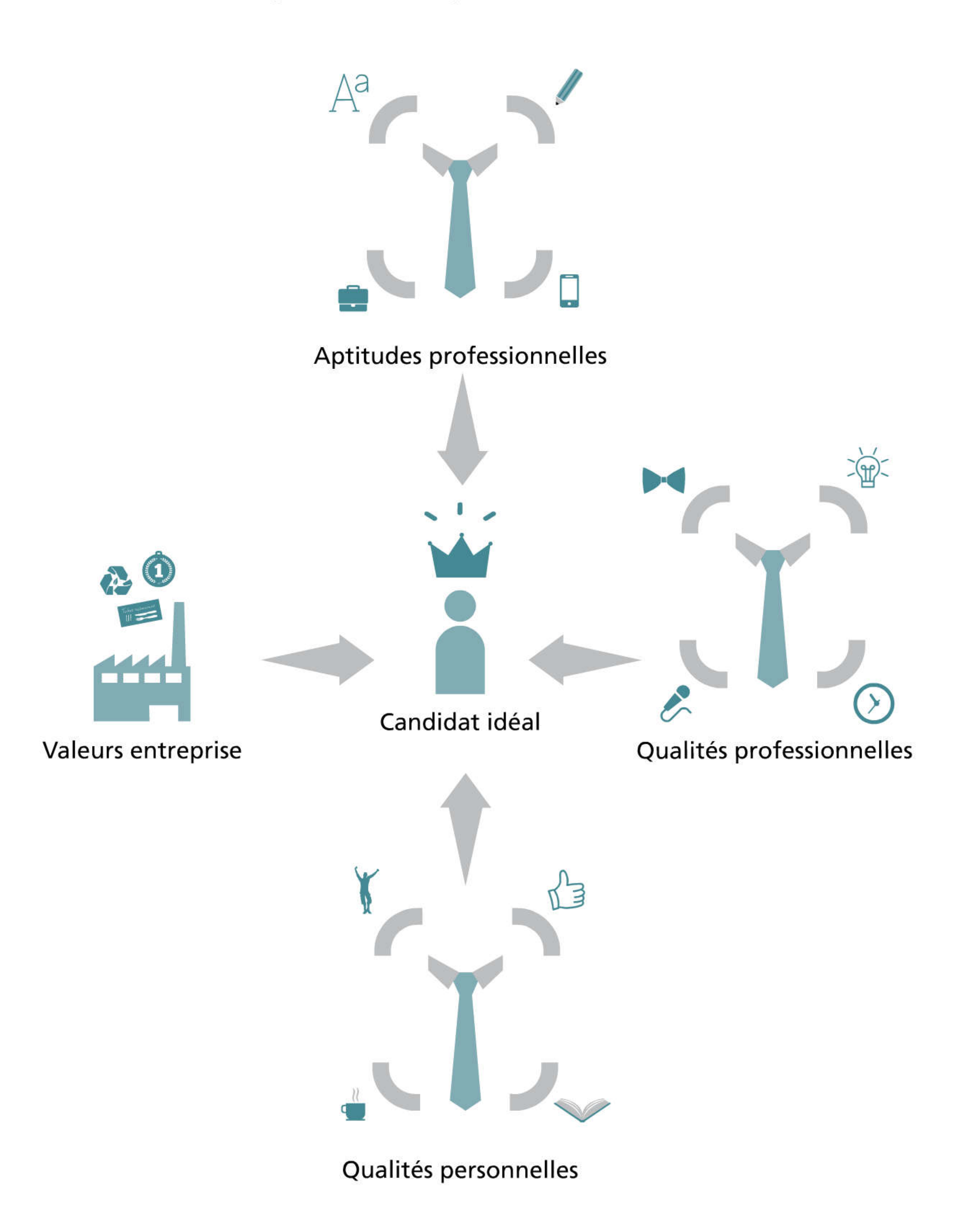
Quatre types de caractéristiques sont à distinguer :

> les aptitudes professionnelles : marketing, commercial, gestion, recherche, etc. ;

> les qualités professionnelles : expérience, rigueur, patience, rapidité, sens du contact, etc. ;



Figure 29. Les qualités du candidat



> les valeurs de l'entreprise qu'il faudra partager (valable pour tous les employés de la société) ;
> les qualités personnelles en insistant sur celles qui sont importantes pour le dirigeant.

Préciser les éléments matériels et les délais

> production de documents (analyse du besoin, profil de poste) ;
> urgence du recrutement ;
> ressources à y consacrer (temps et argent).

Bâtir un plan de recrutement

Une fois que la cible recherchée est bien précisée, la construction du plan de recrutement peut être lancée. La première question à se poser est évidemment de savoir si le poste peut être pourvu en interne. Cela présente de nombreux avantages :

> économique, pas de budget de recrutement ;
> pratique, gain de temps ;
> efficacité, par la connaissance réciproque du collaborateur et de l'entreprise ;
> exemplarité, la promotion interne étant un facteur fort de motivation.

Mais tous ces avantages ne doivent pas occulter l'essentiel, l'adéquation candidat/profil recherché.

S'il faut alors rechercher des candidats externes, comment les trouver ? Si la phase décrite précédemment (définition du profil) a été correctement faite, la recherche proprement dite peut s'orienter autour de deux canaux :

> un canal informel, grâce au réseau du dirigeant, des collaborateurs de l'entreprise, des clients et fournisseurs, à des rencontres, etc.
> un canal organisé, qu'il s'agisse d'annonces ou du recours à un cabinet de recrutement.

Dans le cadre de la constitution d'une équipe dirigeante, il faut insister sur la nécessité absolue de ne pas se tromper : les conséquences financières, d'image, de gestion des équipes et de réussite du dirigeant peuvent être importantes en cas d'échec.



Seul un DRH de très bon niveau pourra piloter la recherche en interne. Dans le cas contraire, il faudra davantage s'appuyer sur un cabinet de recrutement.

Dans toutes les situations, le recrutement d'un cadre clé prend du temps et implique un coût qu'il ne faut pas sous-estimer : il faut en moyenne 6 à 8 mois pour un tel recrutement. C'est pour cela que le plan de recrutement doit pouvoir anticiper les besoins (départ en retraite par exemple).

Choisir les meilleurs candidats

La première sélection se fait à partir des candidatures reçues, traditionnellement résumées par un CV, une lettre de motivation et éventuellement une biographie. Voici nos conseils pour recruter les meilleurs candidats.

Identifier les trois caractéristiques indispensables pour le poste

Par exemple, anglais courant/maîtrise du marketing relationnel/expérience de cinq ans minimum. Toutes les candidatures n'ayant pas ces trois éléments sont éliminées dans un premier temps.

Préparer les entretiens, comme le candidat le fait !

Il n'est pas sérieux de découvrir le CV au début de l'entretien. Nous recommandons de suivre le schéma suivant :

Comment mener un entretien de recrutement

> Accueil du candidat : début de la discussion par des points annexes (temps, conditions d'arrivée, etc.).
> Présentation de la structure de l'entretien.
> Temps consacré au candidat : soit autoprésentation, soit questions montrant la connaissance du CV.
> Temps consacré à l'entreprise.
> Temps consacré au poste.
> Échange ouvert avec le candidat.
> Conclusion de l'entretien.



Y consacrer le temps suffisant

C'est à la fois un gage d'efficacité et de respect.

Limiter les risques

En vérifiant les diplômes, en prenant des références auprès des employeurs, en consultant Internet, en posant des questions précises au candidat.

Multiplier les entretiens

Le recrutement d'un cadre dirigeant est essentiel pour l'entreprise et il est facile de se tromper.

Faire une évaluation immédiate après chaque entretien

On distinguera trois catégories : les très bons, les possibles, les autres.

Il est important que chaque candidat puisse être évalué à travers les questions clés décrites dans le schéma ci-contre.

Et n'oublions pas que le candidat retenu peut ne pas trouver l'entreprise attractive, le poste intéressant ou le dirigeant compétent ! Il convient également que l'entreprise sache se vendre en allant au-delà des simples caractéristiques matérielles : les valeurs de la société, les perspectives d'évolution, la qualité des challenges proposés vont entrer en ligne de compte.



La communication est toujours un enjeu clé du recrutement.

Sélectionner LE meilleur

Même si le recrutement ne peut totalement éliminer une dimension affective, tout doit être fait pour garantir un maximum d'objectivité. Pour cela, l'utilisation d'une évaluation rigoureuse est fortement recommandée : elle reprendra les critères de sélection fixés pour le poste et le profil recherché :

Figure 30. Les questions clés lors d'un entretien

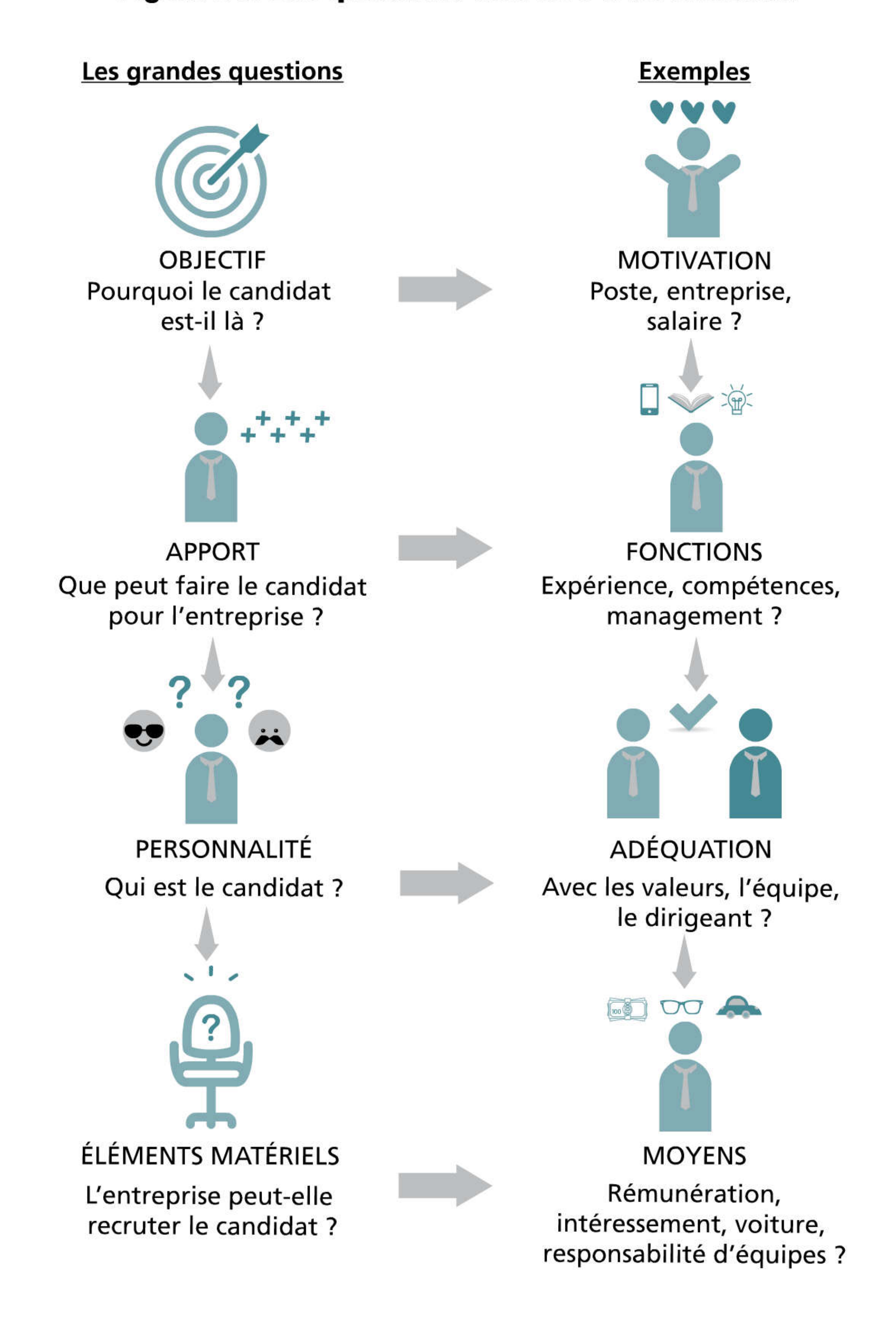


Tableau 12. Exemple de fiche de sélection

Critères de sélection	0	1	2	3	4	5	Commentaires
Compétences > Finance > Gestion de production > Marketing							
Connaissance du secteur > Agroalimentaire > Grande distribution							
Qualités professionnelles > Sens du détail > Sens de l'organisation							
Qualités personnelles > Empathie > Capacité à entraîner							
Expérience > Débutant > Junior > Confirmé							
Autres critères > Recommandations > Hobbies > Mobilité géographique							

Intégrer le nouveau recruté

L'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe de direction est particulièrement à soigner. Il est d'abord nécessaire de l'accueillir le jour de son arrivée en s'étant assuré que tous les aspects logistiques ont été bien traités : bureau, téléphone, etc. Une attention supplémentaire et personnalisée sera appréciée : dossier d'intégration, produits de l'entreprise, etc.

Ensuite un programme d'intégration sera préparé : il associera entretiens avec les principaux responsables, visite de sites, rencontres avec des clients et des fournisseurs et sera ponctué d'entretiens réguliers avec le dirigeant. De courtes notes pourront être rédigées par le nouveau recruté pour servir de base à ces entretiens.

Ce programme vise à favoriser l'appropriation des valeurs de l'entreprise par le nouveau collaborateur et son adhésion aux objectifs : l'entreprise veillera à en déterminer la durée la plus adéquate, ni trop courte (moins d'un mois), ni trop longue (plus de trois mois).



Il est judicieux de trouver un parrain pour le nouvel embauché : son rôle sera de l'aider à décrypter le fonctionnement de l'entreprise et favorisera grandement l'intégration.

En synthèse : à ne pas faire

Rappelons cette évidence : la constitution de son équipe par le dirigeant d'entreprise est décisive pour sa performance. Il veillera donc à éviter les écueils suivants, hélas couramment rencontrés !

> Attendre avant de constituer son équipe.
> Ne pas adopter un processus professionnel lors du recrutement.
> Ne pas formaliser certains documents clés (fiche de fonction, profil du candidat, évaluation).
> Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement.
> Ne pas utiliser d'experts du recrutement (cabinets).
> Se décider sans avoir présenté le candidat à d'autres personnes.
> Recruter un candidat sans être enthousiaste.
> Vouloir gagner du temps en supprimant le programme d'intégration.
> Garder un candidat qui ne convient pas à l'issue de sa période d'essai.

Clé 19

SAVOIR MOTIVER

« Choisissez un travail que vous aimez
et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »

CONFUCIUS,
(PHILOSOPHE CHINOIS, V. 551 - 479 AV. J.-C.)

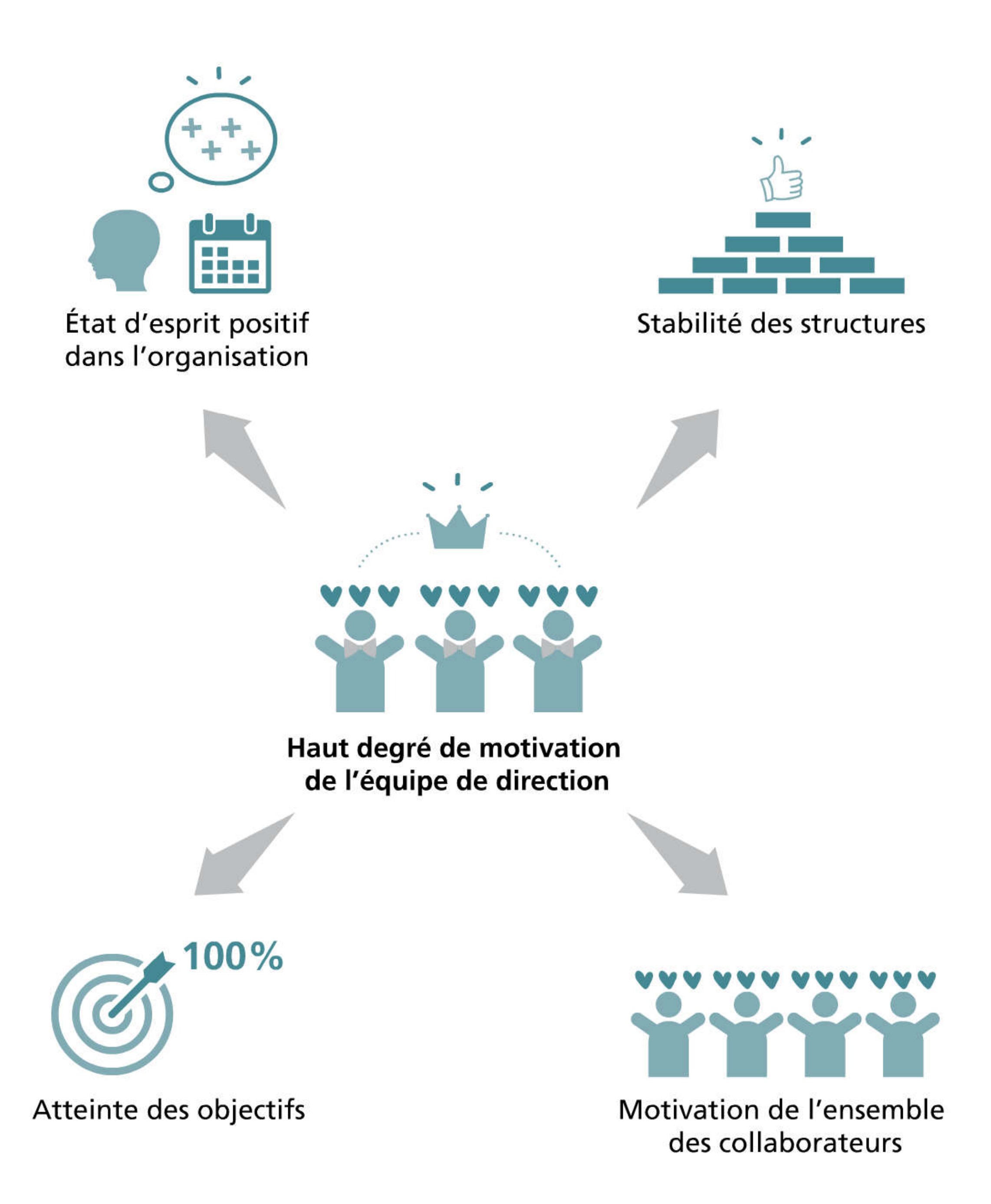
Pourquoi motiver les collaborateurs ? La question n'est pas superflue car on constate parfois que certaines entreprises n'ont pas pris la peine de se la poser… La motivation des équipes a donné lieu à nombre de théories de management souvent plus complexes les unes que les autres. Notre propos est axé sur la motivation de l'équipe de direction, en sachant que les bonnes pratiques peuvent être reproduites dans l'ensemble de l'entreprise.

Comment définir la motivation ?

Elle représente l'engagement du collaborateur pour réaliser les tâches qui lui sont confiées : elle se traduit par son implication, son énergie, sa persévérance. Un haut degré de motivation de l'équipe de direction aura de multiples avantages : elle permettra l'atteinte d'objectifs ambitieux, favorisera l'établissement de relations saines avec le dirigeant, garantira la stabilité de structures, créera une ambiance positive dans l'organisation.

La corrélation sera totale entre la motivation élevée de l'équipe de direction d'une part et la performance de l'entreprise d'autre part. Elle contribuera également au développement de la motivation des autres collaborateurs et améliorera l'attractivité de la société sur le marché de l'emploi.

Figure 31. La motivation de l'équipe de direction





De la motivation négative à la motivation positive et personnalisée

Trois types principaux de motivation peuvent être distingués :

- La *motivation négative*, consistant à sanctionner les collaborateurs en cas de non-atteinte des objectifs ou de comportement non conforme par rapport aux attentes. Elle peut prendre la forme d'évaluations négatives, de réprimandes, d'avertissements ou de licenciement. En accord avec la totalité des études réalisées sur le sujet, nous considérons que cette catégorie de « motivation » participe peu aux objectifs présentés dans le point précédent.

Attention ! Le maintien d'un membre de l'équipe de direction ne remplissant pas correctement son rôle peut créer un sentiment de démotivation du reste de l'équipe de direction : c'est pour cela que le dirigeant ne devra pas hésiter à prendre une décision claire à son encontre.

- La *motivation positive indifférenciée*, consistant à donner à chacun le même traitement. Rentrent par exemple dans cette catégorie : la lettre de remerciement adressée à chaque salarié, la prime annuelle identique, la bouteille de vin de fin d'année, le système d'intéressement ou de participation sur les bénéfices, l'augmentation générale, etc. Au-delà des limites présentées dans le point suivant, cette politique de motivation indifférenciée ne peut suffire pour une équipe de direction.
- La *motivation personnalisée*, adaptée à chaque membre de l'équipe de direction : c'est la seule qui convienne dans la durée.



Connaître les vraies sources de la motivation : RIRE

Pour proposer une motivation personnalisée propre à chaque collaborateur, il faut intégrer deux principes fondamentaux.

- Les sources de motivation varient d'un individu à l'autre. Ce qui va fortement motiver une personne va avoir peu d'impact sur une autre, il n'existe donc pas de recette universelle de la motivation.
- Les sources de motivation peuvent cependant être regroupées en grandes catégories. Cela signifie que la première tâche du dirigeant est de bien identifier les sources de motivation de chacun des membres de



son comité de direction : la manière la plus simple de le faire est de leur demander. Le dirigeant sera alors parfois surpris des résultats...

L'œil du professionnel

Si le dirigeant fait l'impasse sur cette identification des attentes, un sentiment d'incompréhension réciproque risque de se développer : le dirigeant pensant *« il a pourtant eu une augmentation mais manque toujours de motivation... »* et le collaborateur de se dire *« ce n'est pas vraiment ce que j'espérais... »*

Beaucoup de recherches ont été menées sur les ressorts de la motivation, depuis l'utilisation systématique de la pyramide de Maslow jusqu'aux commentaires parfois lapidaires de grands patrons ou des constructions souvent inexploitables de gourous du management. Au risque de battre en brèche nombre de théories complexes, nos expériences et nos contacts avec de nombreux dirigeants nous conduisent à penser que la **motivation professionnelle des membres d'une équipe de direction s'oriente toujours autour des quatre mêmes axes que nous avons résumés dans l'acronyme RIRE :**

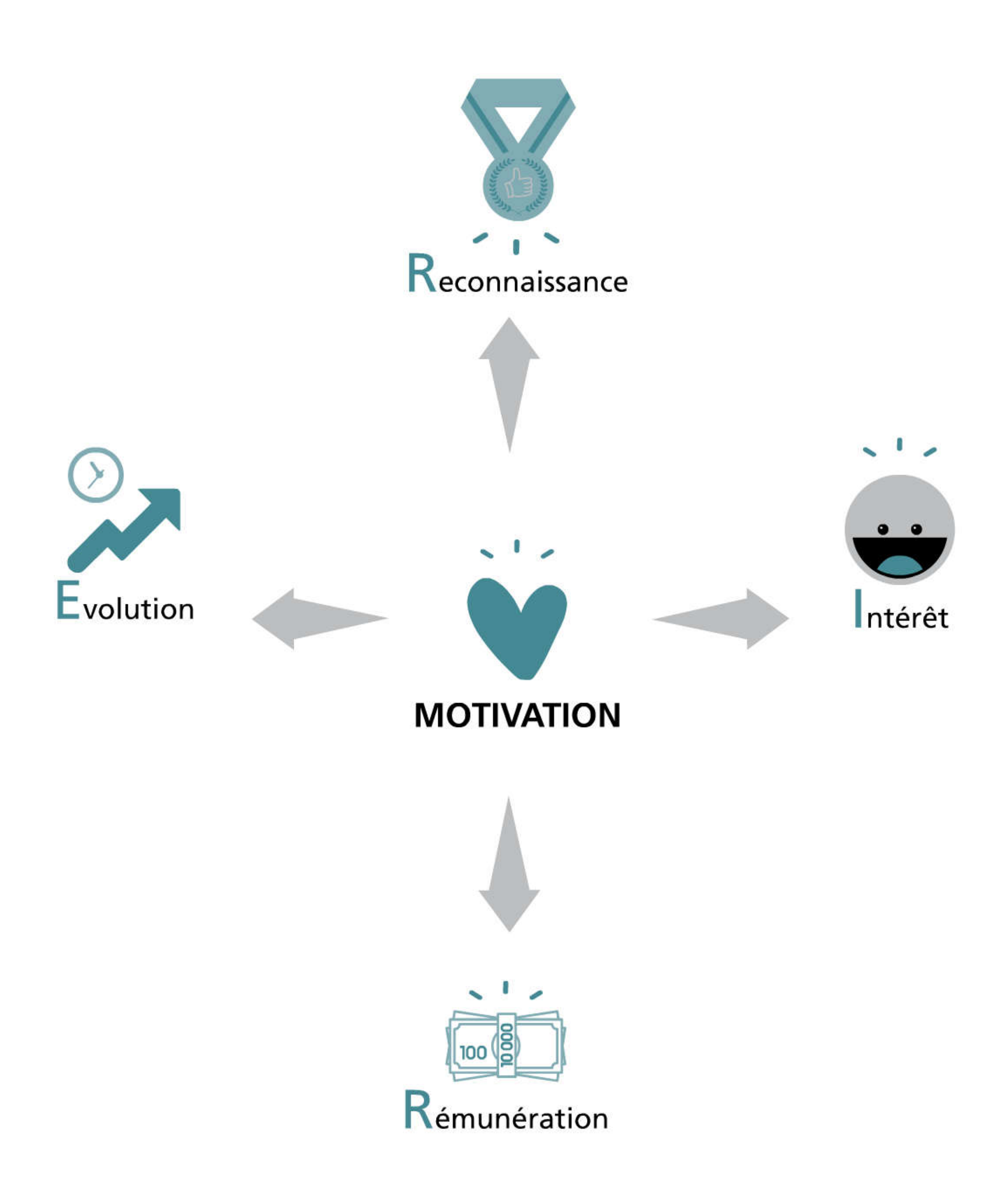
> La ***R**econnaissance* exprime le fait que le collaborateur a l'impression que son travail est considéré, que ses performances sont appréciées, que son rôle dans l'organisation est utile, que ses résultats sont connus et partagés, que ses propositions sont écoutées, voire retenues. En résumé, la reconnaissance est la capacité à distinguer, à remarquer, à différencier une personne au sein d'une équipe.

> L'***I**ntérêt* du travail peut prendre plusieurs formes : la variété des domaines touchés, la diversité des secteurs et des géographies, la complexité des situations, l'étendue des responsabilités, la richesse des contacts, la taille des équipes à gérer, la qualité de l'environnement, les relations avec les niveaux hiérarchiques.

> La ***R**émunération* comprend toutes les compensations financières (voir clé 20).

> L'***É**volution* veut appréhender une dimension plus complexe car elle intègre les trois aspects précédents et les complète par l'appétence au pouvoir : un cadre de direction souhaitera évoluer vers une plus grande reconnaissance, une meilleure rémunération, un travail plus intéressant ou pour disposer de plus de responsabilités et de pouvoir. Ces pratiques contribuent également à l'évolution de la personne.

Figure 32. Motivation = RIRE



Quelques leviers de développement personnel

- La formation à des techniques de management.
- La découverte de nouveaux horizons professionnels ou extraprofessionnels.
- L'apprentissage d'une langue.
- L'apprentissage d'un nouveau métier.

Le dirigeant tirera un grand profit à passer systématiquement la motivation de ses collaborateurs directs à travers le prisme RIRE, **R**econnaissance, **I**ntérêt, **R**émunération, **É**volution : c'est un outil efficace, simple et complet.

Respecter les trois étapes du processus de motivation

Trois étapes sont à suivre pour créer une vraie motivation au sein de l'équipe de direction : la création d'un environnement favorable, la qualité de la communication, l'adéquation entre les attentes des membres de l'équipe de direction et les réponses de l'entreprise.

- La *création d'un environnement favorable* repose prioritairement sur des éléments de bon sens faciles à mettre en œuvre :
  - faire en sorte que l'équipe de direction se sente bien : environnement physique (bureau, mobilier), occasions informelles de rencontres, etc. ;
  - établir un climat de confiance managériale de proximité : salutations du matin, petit mot de courtoisie ou d'intérêt sur un sujet personnel ou professionnel, etc. ;
  - avoir une vraie disponibilité, source d'échanges réguliers entre le manager et son dirigeant : points réguliers avec un calendrier annuel par exemple.
- La *qualité de la communication* visera à tenir informé le manager des éléments majeurs le concernant. Et comme l'on parle de l'équipe de direction, ce niveau d'information doit être assez large. C'est ce qui permettra de développer des relations de confiance et de respect : se sentant informé, consulté et associé à la prise de décision, le manager n'en sera que plus motivé.
- *L'adéquation attentes/réponses*, autrement dit la satisfaction par l'entreprise des besoins exprimés par les collaborateurs est l'étape la plus délicate. Nous l'avons dit, elle passe évidemment par leur identification,

puis surtout par leur hiérarchisation qui dépendra de chaque individu : le risque étant d'avoir une multitude de demandes pour un poste avec une rémunération supérieure de 30 %, évoluant rapidement vers la position de directeur général et intégrant une formation par un MBA à Los Angeles !

Cette phase de hiérarchisation se fera avec le collaborateur : elle identifiera ses motivations réelles et permettra au dirigeant de proposer des réponses adaptées conciliant la satisfaction des besoins et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La motivation en pratiques dans l'entreprise

La construction d'un bilan motivationnel pour chaque membre du comité de direction est hautement recommandée. Il recensera ses besoins, les objectifs de performance et les réponses de l'entreprise. Ce plan sera exposé directement par le dirigeant, renforçant ainsi son caractère motivant. Et un suivi annuel sera réalisé.

Au-delà de ce plan, la motivation passera également par une attitude quotidienne permettant au dirigeant de reconnaître le travail effectué.



Si le dirigeant n'hésite généralement pas à faire part de son mécontentement, il doit également exprimer sa satisfaction par des remarques positives !

Les systèmes de motivation ne doivent pas être uniquement orientés autour de la rémunération. Les compensations financières sont le plus souvent jugées comme la récompense normale du travail accompli. Pire, lorsque les éléments variables (primes par exemple) sont régulièrement attribués, le collaborateur a tendance à les intégrer dans sa rémunération fixe : si les primes disparaissent une année, cela va être perçu comme une sanction.

Il faut donc compléter la rémunération par d'autres types de « récompenses ».

Quelques leviers de motivation non financiers

- Des remerciements oraux ou, mieux encore, écrits.
- Des explications sur le rôle joué par le collaborateur.
- Des commentaires positifs sur la contribution du collaborateur.
- La fourniture d'éléments statutaires simples (cartes de visite par exemple).
- Des cadeaux originaux axés sur les expériences plus que sur le matériel (invitation à une exposition, week-end en Relais & Châteaux).
- Un programme de formation de haut niveau dans une école de management.
- L'intégration dans un séminaire interne de « hauts potentiels ».
- Un déjeuner avec le PDG du groupe.
- Un coaching externe.

Comment agir en cas de démotivation ?

La relation hiérarchique tend à s'user avec le temps et il est normal que la motivation d'un membre du comité de direction ne soit pas linéaire. Il appartient au dirigeant de savoir déceler les signes et les raisons de la démotivation d'un de ses managers. Cela peut juste être parce que le cap n'a pas été reprécisé depuis un moment, nécessitant alors un nouvel échange entre le dirigeant et son collaborateur.

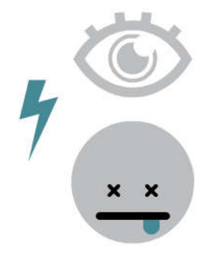


Les études montrent que les deux principales sources de démotivation sont dues à un manque de reconnaissance professionnelle ou à des problèmes personnels.

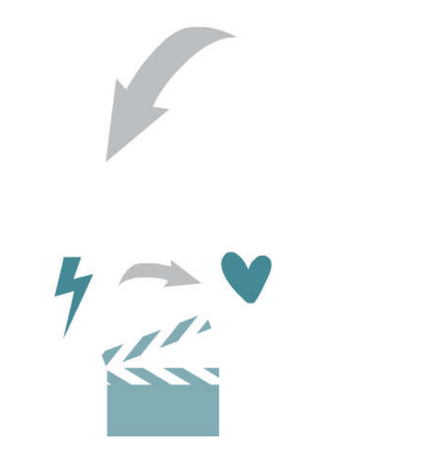
Des comportements inhabituels devront attirer l'attention. En cas de problèmes personnels, le dirigeant cherchera à comprendre le caractère délicat de la situation et pourra en tenir compte, mais il veillera à ne jamais porter de jugement, ni à sombrer dans la compassion excessive.

Le traitement de la démotivation s'inscrira dans l'action en s'inspirant du schéma page suivante.

Figure 33. Traitement de la démotivation



Identification de la démotivation :
engagement moindre,
retards, irritabilité



Remotivation par l'action :
écoute puis recadrage
sur des actions concrètes



Suivi et critères de mesure :
disponibilité accrue jusqu'à
disparition du problème



Clé 20

ÉVALUER ET RÉMUNÉRER

« Aime la vérité mais pardonne l'erreur. »

VOLTAIRE,
(PHILOSOPHE FRANÇAIS, 1694-1778)

Les problématiques de l'évaluation et de la rémunération sont souvent à l'origine de la qualité du climat social dans l'entreprise et de la stabilité des membres du comité de direction : manque de transparence, sentiment d'injustice, incompréhension mutuelle des attentes, inadaptation des systèmes, tels sont les obstacles que le dirigeant devra combattre pour maintenir un excellent degré de motivation dans ses équipes.

Pourquoi évaluer ?

Jugée parfois inutile par les managers et souvent redoutée par les collaborateurs, l'évaluation présente un triple objectif :

Pour faire un bilan sur une période donnée

Cela permet à chacun d'apprécier le travail réalisé en comparant les objectifs et les réalisations. Ce bilan est souvent concrétisé par le fameux entretien annuel d'évaluation et par un point concernant la rémunération. Même si une augmentation du salaire fixe ou l'attribution d'un complément variable constitue un point important de l'évaluation, l'entretien n'a pas à y être exclusivement consacré.

Pour améliorer les performances de l'individu

Le processus d'évaluation doit permettre de déterminer des actions correctrices concrètes visant à rendre plus efficace le travail et plus probante la contribution. Il lui faut donc s'attacher à traiter les points évolutifs susceptibles d'être modifiés chez le collaborateur.

Pour donner des perspectives

C'est un point capital pour que chacun puisse avoir une vision de la feuille de route. Dirigeants et managers vont réfléchir ensemble aux évolutions possibles (voir clé 21) afin de comprendre réciproquement comment la collaboration future peut être fructueuse.

Au-delà de ces trois objectifs, c'est également un moment fort de communication entre le dirigeant et son équipe : les attentes de chacun, les objectifs, l'appréciation des résultats, la perception des comportements vont pouvoir être abordés. Cette rencontre, véritable étape dans une démarche mutuelle de progression, impliquera souvent un réalignement des objectifs.



L'œil du professionnel

Les meilleures évaluations sont celles qui traduisent une vraie relation de partenariat où chacun peut s'exprimer, tant sur les motifs de satisfaction que sur les points posant problème.

Comment évaluer ?

Il est important de déterminer clairement le champ de l'évaluation en différenciant les facteurs sur lesquels une action est possible des autres en construisant une grille s'inspirant du canevas suivant :

Tableau 13. Les variables de l'évaluation

	Personnalité	Comportement	Compétences	Motivation
Variables	> Caractère > Intelligence > Ambition	> Management > Engagement > État d'esprit	> Techniques > Communication > Langues	> Poste > Entreprise > Rémunération
Actions	Peu d'actions possibles si ce n'est des bilans de connaissance de soi	Actions possibles long terme : coaching	Actions possibles court terme : formation	Actions possibles : évolution, identification facteurs clés de motivation

Ce canevas sera adapté en fonction de l'objectif recherché par l'évaluation : recrutement, promotion, bilan annuel, mais visera toujours à identifier les facteurs déterminants pour le comportement professionnel.

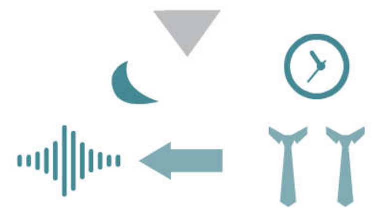
L'évaluation ne doit pas se limiter à l'entretien annuel mais va intégrer une démarche continue d'accompagnement du collaborateur :



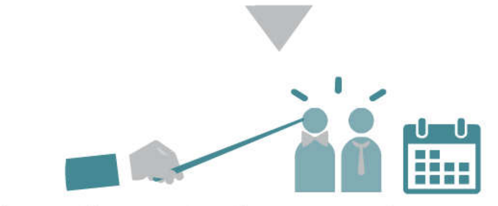
Figure 34. L'évaluation tout au long de l'année



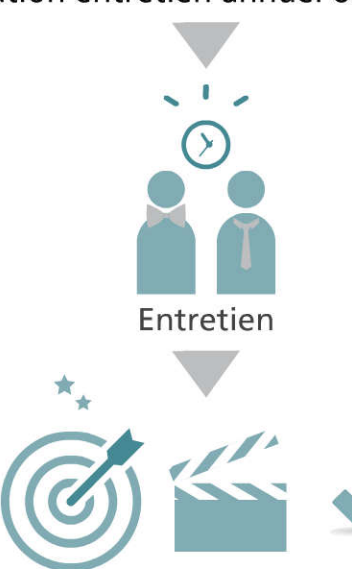
Fixation des objectifs et des critères d'évaluation



Feed-back périodique, entretiens formels si nécessaire



Préparation entretien annuel ou semestriel



Entretien

Nouveaux objectifs, actions correctives, formation

Au-delà des gestes quotidiens, on peut distinguer plusieurs types d'entretiens dont la fréquence sera fonction des besoins et des événements :

- *L'entretien de soutien*, pour donner confiance, rassurer lors de difficultés passagères ou de forte augmentation de la charge de travail. Les points abordés concerneront l'identification des difficultés et de leurs causes et l'élaboration d'un plan de suivi : l'accent sera mis sur les forces du collaborateur et la relation de confiance avec le dirigeant.
- *L'entretien de mise au point*, pour clarifier une situation d'incompréhension réciproque, voire un sentiment d'échec. Après un constat commun, la situation sera analysée en distinguant les éléments objectifs des éléments subjectifs. Ici, on recherchera un accord sur les causes de la situation et un engagement de chacun pour repartir sur de bonnes bases.
- *L'entretien de recadrage*, pour intervenir après un écart de performance ou de comportement. Il est important que le dirigeant n'attende pas afin de ne pas banaliser l'événement notamment vis-à-vis du reste de l'équipe.
- *L'entretien de capitalisation*, pour montrer que le dialogue existe également quand tout va bien ! Les réussites du collaborateur seront utilisées pour être transformées en capital : au bénéfice de la reconnaissance va s'ajouter la construction du futur.
- *L'entretien d'évaluation*, voir ci-dessous.

Pour le suivi annuel d'un collaborateur

- Lui communiquer les objectifs et les critères d'évaluation et s'assurer qu'ils sont compris et acceptés.
- Pratiquer le *feedback* régulièrement sans attendre d'événement particulier, sur des éléments précis, en associant les aspects négatifs et positifs.

Mener un entretien d'évaluation

Si, comme évoqué précédemment, l'évaluation se déroule tout au long de l'année, l'entretien annuel devrait bien se passer : le contact permanent et les *feedback* réguliers réduiront très sensiblement l'incertitude. Encore faut-il respecter quelques règles pratiques lors de cet entretien pour que son importance soit bien perçue :

> *Préparer* : chacun doit avoir un canevas (bilan général, suivi des objectifs, points forts et faibles, attentes, réussite et difficultés). La reprise de l'entretien précédent est évidemment indispensable.

> *Éviter le tribunal* : tant sur le fond (critique constructive) que dans la forme (nombre interlocuteurs, position dans la pièce).

> *Consacrer du temps* : un entretien annuel devrait durer entre 1 et 2 heures.

> *Être disponible* : les conditions pratiques doivent être bonnes (respecter les horaires, ne pas être dérangé par le téléphone, ne pas interrompre ou reporter l'entretien).

> *Formaliser* : un document écrit reprendra les points clés et traduira la compréhension et l'adhésion des deux parties.

Le schéma général sera le suivant :

Tableau 14. L'entretien d'évaluation

ÉTAPES	POINTS CLÉS
Accueil	Attitude conviviale, mettre le collaborateur à l'aise, préciser le timing et le déroulement.
Bilan période	Comparaison objectifs et résultats, analyse objective, dialogue.
Évaluation réciproque	Reformulation synthétique, traduction du bilan, points forts/points faibles, pistes d'amélioration.
Nouveaux objectifs	Projection vers le futur, fixation nouveaux objectifs et moyens à mettre en œuvre, évolutions envisagées
Conclusion	S'assurer de l'accord du collaborateur sur les points clés, renouveler encouragements et confiance.

Éviter les erreurs lors du processus d'évaluation

Un processus d'évaluation mal conduit aura des répercussions durables sur la motivation du collaborateur. Voici les erreurs les plus communes à éviter :

> *Sous-estimer l'importance de l'évaluation* : manque de préparation de l'entretien, manque de temps à y consacrer, manque de concentration. Le collaborateur aura l'impression qu'il s'agit pour le dirigeant, au mieux d'une obligation, au pire d'une corvée…



- *Ne pas dire les choses :* soit parce qu'elles sont désagréables et ce n'est jamais facile de les dire, soit parce qu'elles sont positives et que le dirigeant trouve que c'est « normal ».
- *Laisser le subjectif dominer :* l'analyse des faits doit primer sur la sympathie, le passé ou les préjugés.

Le système de rémunération des membres du comité de direction

Nous l'avons montré dans la clé 19, la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation, mais elle en constitue un élément fondamental. Alors que les sociétés tentent d'attirer et de fidéliser les talents supérieurs, dans un contexte où le grand public et les actionnaires sont de plus en plus attentifs aux salaires des membres de la direction, la mise en place de systèmes justes, motivants et transparents pour rémunérer les cadres de direction est cruciale.

L'œil du professionnel

Si la rémunération des dirigeants exécutifs vise prioritairement à attirer, motiver et fidéliser, elle contribue également à la bonne mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, pour accroître sa performance et construire le changement.

Le système de rémunération d'un membre de l'équipe de direction devrait se structurer autour des cinq éléments suivants :

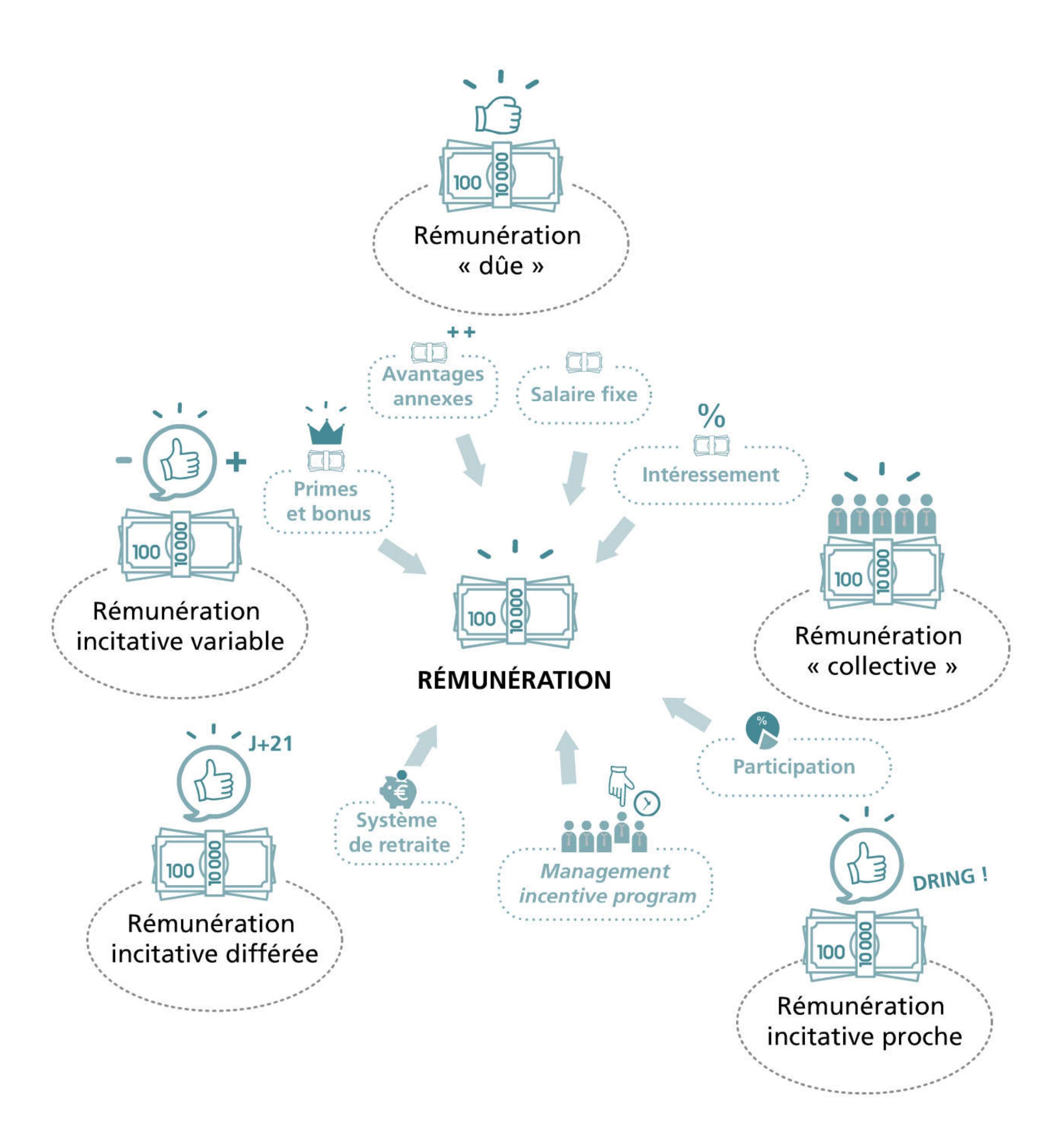
La rémunération qui est « due »

Le salaire fixe correspond à la compensation normale du travail fourni par le collaborateur. Il doit répondre aux critères suivants :

- être cohérent avec la taille et la culture de l'entreprise (une PME de province rémunérera moins qu'un grand groupe multinational) ;
- être conforme à la définition de fonction et au niveau de responsabilités (intégrant le risque et le nombre de personnes gérées) ;
- être en adéquation avec les pratiques du secteur (la pharmacie paie davantage que la distribution) ;
- être comparable, à expérience égale, aux autres membres du comité (pas d'écart trop grand entre les différentes fonctions du comité) ;
- intégrer les objectifs de l'entreprise.



Figure 35. La rémunération du comité de direction



Les avantages annexes recouvrent le niveau des prestations de la mutuelle, la qualité de la voiture, la cotisation dans un club de sport, etc.

 L'œil du professionnel

Au-delà du simple côté matériel, les avantages annexes participent à la reconnaissance statutaire et sont donc toujours appréciés d'un comité de direction.

La rémunération collective n'est pas un bon levier de motivation

La rémunération collective (intéressement et participation) ne constitue pas véritablement un élément de motivation fort pour le comité de direction : elle est, par principe, non personnalisée.

La rémunération incitative proche : un système à manier avec prudence

Elle regroupe tous les systèmes parfois très sophistiqués associant les dirigeants à la création de valeur dans l'entreprise sur un horizon de deux à cinq ans : stock-options, actions gratuites, etc. L'attribution d'actions (gratuites ou de préférence) reste intéressante malgré des contraintes supplémentaires (non éligible au PEA, soumise aux prélèvements sociaux, recours à un commissaire aux apports).

Attention, l'administration fiscale se méfie des mécanismes d'intéressement dont le seul but est de faire bénéficier les dirigeants, lors du débouclage, de la fiscalité plus favorable des plus-values de cession des valeurs mobilières.

La rémunération incitative différée n'est pas à la portée de tous

Elle regroupe principalement les systèmes de « retraite chapeau ». Très coûteux pour l'entreprise, ils sont surtout utilisés dans les grands groupes.

La rémunération incitative variable n'est pas un dû

Elle intègre principalement les primes et bonus : ils correspondent à une performance exceptionnelle, non garantie, non systématique et ne doivent pas être considérés comme des droits, ni comme une sanction lorsqu'ils sont supprimés !



Sur-utiliser les récompenses matérielles, c'est risquer de voir leur efficacité comme facteurs de motivation se réduire rapidement.

Exemple de package type pour un membre du comité de direction (directeur commercial)

- Salaire fixe sur 12 mois.
- Voiture, invitations régulières aux matchs du Tournoi des Six Nations.
- Variable de 20 à 25 % du fixe avec 70 % d'objectifs quantitatifs (atteinte du CA, tenue des conditions commerciales) et 30 % d'objectifs qualitatifs (turnover de la force de vente, augmentation de la notoriété de la marque).
- Attribution d'actions gratuites en cas d'augmentation de la valorisation de la société.

Clé 21

DONNER DES PERSPECTIVES

« Même un voyage de mille lieues commence par un pas. »

PROVERBE JAPONAIS.

Si l'intérêt du travail, la rémunération et les signes de reconnaissance permettent de créer un bon niveau de motivation, il y a une nécessité absolue pour la maintenir chez les principaux dirigeants : c'est leur donner la possibilité de se projeter positivement dans l'entreprise. Cela peut se réaliser de plusieurs manières :

> par l'atteinte des objectifs ;

> par les perspectives de développement personnel ;

> par les perspectives de développement professionnel.

Nous l'avons vu, les ressorts de la motivation sont complexes, souvent fonction de la subjectivité des individus et varient selon la situation professionnelle et personnelle, l'âge, l'ancienneté, les nécessités, les aspirations... mais il est certain que la projection dans le futur en constitue une pièce centrale. C'est pourquoi il est important que la relation de confiance et d'écoute entre le dirigeant et ses cadres leur permette d'exprimer leurs besoins et leurs attentes : c'est en comprenant ce qu'ils vont faire ensemble que la motivation de tous sera optimale.

L'atteinte des objectifs

Pourquoi fixer des objectifs ?

Tout membre du comité de direction doit comprendre qu'il participe individuellement à la construction d'un projet collectif précis. Cela signifie que soit fixé un but permettant de définir les orientations pour chacun : si le

chef d'entreprise ne concrétise pas ces orientations en objectifs, les cadres dirigeants risquent de sombrer dans la routine puis la démotivation. Et ce n'est qu'en disposant d'objectifs clairs que les cadres clés, en accord avec les priorités de l'entreprise, pourront décliner ces orientations auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Les objectifs peuvent être quantitatifs (atteinte d'un niveau de chiffre d'affaires par exemple) ou qualitatifs (niveau de satisfaction clients par exemple).

Comment définir les objectifs ?

Pour définir un objectif, nous proposons d'utiliser un outil simple, la méthode SMART, légèrement adaptée.

Le bon objectif est un objectif SSMAART !

- **Spécifique** : l'objectif est clair, bien défini, précis, identifié.
- **Simple** : l'objectif concerne un seul élément et est directement compréhensible.
- **Mesurable** : l'objectif peut être mesuré avec des critères et des indicateurs précis.
- **Accepté** : les parties prenantes sont d'accord sur l'objectif.
- **Ambitieux** : la réalisation de l'objectif n'est pas automatique, elle demande l'utilisation de compétences.
- **Réaliste** : l'objectif est atteignable et tient compte des moyens disponibles.
- **Temporel** : l'objectif est cadré dans le temps, un calendrier et des échéances peuvent être fixés.

Les conseils suivants seront utiles pour permettre une réelle participation des objectifs à la création de valeur pour l'entreprise et à l'augmentation de la motivation pour les cadres dirigeants :

- bien intégrer les objectifs dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- ouvrir la fixation d'objectifs sur l'extérieur, environnement concurrentiel notamment ;
- une fois définis, les objectifs seront formalisés dans un document écrit, généralement intégré à l'entretien d'évaluation annuel (voir clé 20) ;
- en respectant une certaine prudence et lorsqu'ils participent à la performance collective, les objectifs individuels peuvent être communiqués à l'équipe de direction ;
- toujours faire en sorte de décomposer les objectifs afin de créer des « points de succès ».



Il faut ne pas hésiter à valoriser réellement l'atteinte des objectifs individuels de chacun : cela créera un climat positif de solidarité, de coopération et d'émulation. Cette reconnaissance de performance et d'efforts capitalise sur les réussites, renforce la motivation et encourage les efforts futurs. Cependant, le dirigeant veillera à garder un caractère exceptionnel à cette valorisation pour échapper à tout risque de banalisation.

En respectant le droit à la discrétion de chacun, la reconnaissance peut être ritualisée.

Exemple de rituel de valorisation d'un succès

- Organiser un pot, une sortie, un déjeuner.
- Expliquer rapidement les raisons du succès.
- Inviter tous les membres de l'équipe.
- En faire un moment de convivialité.
- Conclure par une projection sur les challenges futurs.

La démarche de développement personnel et professionnel

Les membres du comité de direction ont des attentes fortes en matière d'évolution de carrière et de développement de leurs compétences : ils sont pour la plupart dans une logique de construction de leur parcours professionnel. C'est de la capacité du management à répondre à ces attentes que découlera leur motivation, gage de leur performance.

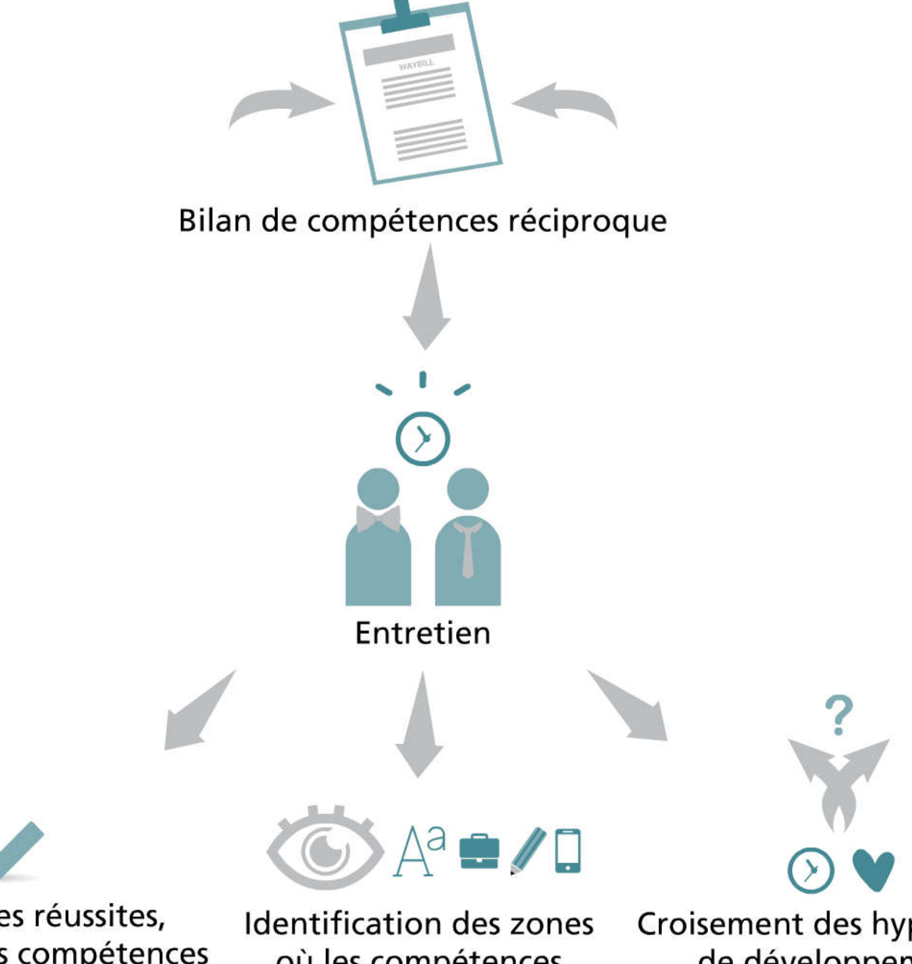
Le point sur les compétences actuelles constitue la première étape indispensable au processus. Il permet à chacun des cadres clés de :

- prendre du recul sur l'ensemble des compétences qu'il a acquises lors de ses diverses expériences professionnelles ;
- s'approprier ainsi son parcours et son profil en identifiant ce qui correspond le mieux à ses motivations professionnelles présentes ou futures, mais aussi personnelles ;
- donner du sens à sa carrière pour se donner les moyens de devenir l'acteur de son développement professionnel ;
- se faire accompagner pour évoluer dans sa carrière, notamment dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle interne ou externe à l'entreprise.

Ce point peut prendre la forme d'un « bilan de compétences ».



Figure 36. La démarche de développement personnel et professionnel







Le bilan de compétences selon le Code du Travail

Le bilan de compétences recouvre une notion encadrée par le Code du Travail qui prévoit trois phases :

> une phase préliminaire pour définir les besoins et présenter les méthodes et techniques utilisées lors de l'évaluation ;
> une phase d'investigation pour analyser les motivations, identifier les compétences et déterminer les possibilités d'évolution professionnelle ;
> une phase de conclusion pour établir un projet professionnel réaliste et prévoir les étapes de sa mise en œuvre.

À la fin du bilan, un document de synthèse est produit, accompagné des conclusions détaillées du bilan : sauf indication contraire de la part du collaborateur, les résultats de ce bilan resteront confidentiels.

Cette démarche nous semble lourde et peu adaptée à la construction commune d'un plan de développement d'un cadre clé : elle s'inscrit davantage dans une logique d'évolution en dehors de l'entreprise.

Nous proposons une démarche de développement personnel en trois étapes : un point réciproque sur les compétences, un entretien dédié, la construction du plan de développement ou plan de carrière.

Faire le point réciproque sur les compétences

Seront passés en revue :

> la clarification des attentes et validation des motivations réciproques ;
> la vision synthétique des parcours personnel et professionnel ;
> l'analyse des compétences acquises ;
> les traits de personnalité ;
> les aptitudes, valeurs, potentialités ;
> les aspirations ;
> les priorités ;
> les motivations.

Ce bilan sera établi de manière réciproque puis discuté lors d'un entretien.

Conseil

Il est possible de se faire assister par un consultant pour le réaliser mais le dirigeant doit absolument être partie prenante dans la construction du bilan de compétences de ses cadres clés.

Établir et répondre à des questions : passé, présent, futur

La deuxième étape va consister à mettre l'accent sur trois éléments :

- le point sur ce qui s'est « bien passé », les réussites, les acquis.
- l'identification des compétences à rafraîchir ou à acquérir, en anticipant les évolutions des métiers, des techniques, des marchés et de l'environnement ;
- les attentes et aspirations du collaborateur qu'il sera encouragé à exprimer de manière très libre.

À l'issue de ces deux étapes, il doit être possible de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les éléments de motivation ?
- Quels sont les qualités et les points à améliorer ?
- Quelles sont les compétences managériales ?
- Quelles sont les compétences techniques ?
- Quelles sont les compétences comportementales ?
- Quel niveau de contraintes professionnelle est acceptable ?
- Quelles sont les aspirations ?
- Que peut proposer l'entreprise ?

Viendra alors le temps de la troisième étape, la construction du plan de développement ou plan de carrière.

Construire le plan de développement professionnel ou plan de carrière

L'évolution de carrière, c'est réfléchir à l'évolution professionnelle à court, moyen, voire long terme, à partir de l'évaluation des performances, des compétences, des éléments de personnalité et des motivations profondes. Ce plan sera élaboré en commun et indiquera prioritairement les apprentissages nécessaires et les évolutions de carrière possibles et prévues ainsi que la forme et les délais pour y parvenir : possibilités de développement

professionnel dans l'entreprise en changeant de fonction, en évoluant de manière horizontale, en étant mobile géographiquement, etc.

Que proposer à la génération Y ?

La génération Y se définit par la question qu'elle est censée poser souvent : « Why ? ». Avide de comprendre, comment faut-il lui donner des perspectives à travers un plan de carrière ?

La génération Y	Les réponses possibles du dirigeant
Utilise beaucoup le « Pourquoi ? »	Pédagogie
Emploie un ton direct, sans langue de bois	Communication
Est pressée, veut des réponses rapides	Transparence, réactivité
Est créative, prend des initiatives	Règles du jeu, groupes projet
Veut préserver un équilibre personnel	Autonomie
N'est pas forcément fidèle à l'entreprise	Écoute, dialogue permanent

Quelle que soit la génération concernée, il faut être vigilant dans la communication du plan de développement : les engagements de l'entreprise concernant les actions de formation et plus encore en matière d'évolution de carrière devront absolument être tenus sous peine de créer un sentiment exacerbé de frustration et de démotivation chez le membre du comité de direction.



Mieux vaut être clair sur l'absence de perspectives de progression que de promettre des choses non tenables !

Les alternatives possibles à la promotion

L'évolution de carrière fait la part belle aux promotions, mais arrive un moment où la promotion ne peut plus constituer la seule réponse : taille de l'entreprise, contraintes personnelles de mobilité, concurrence interne, âge sont autant de facteurs qui peuvent intervenir.



La promotion constitue la demande la plus importante en matière de développement professionnel.



Il existe cependant d'autres possibilités pour maintenir la motivation des membres du comité de direction :

- l'extension des domaines de responsabilité, en rattachant au cadre un autre service ;
- le mouvement horizontal, dans une autre fonction ;
- la création d'un projet spécifique dédié : formation des nouveaux arrivants ;
- la création d'une mission transversale : acquisition et intégration d'une nouvelle société ;
- le fait de jouer un rôle de mentor ou de tuteur des nouvelles générations ;
- l'octroi de temps pour développer une activité hors entreprise.

Et il est également possible de maintenir un haut niveau de motivation en favorisant l'enrichissement de compétences professionnelles et personnelles par la formation.

Développement professionnel et personnel : la place de la formation

Le terme formation concerne d'abord les compétences professionnelles techniques propres à chaque métier : marketing, finance, industrie, etc. Elle s'étend ensuite aux aptitudes personnelles : capacité de communication, aptitude à convaincre, à bien négocier. Ces deux types de formation peuvent prendre toutes les formes – interne, externe, diplômante, séminaires ou véritables périodes de cours de plusieurs mois –, leur qualité, leur longueur, leur coût, leur prestige témoigneront de l'investissement de l'entreprise et seront perçues en conséquence par le participant.

Enfin, la formation peut laisser la place pour des cadres de direction à des manifestations sortant du cadre professionnel : rencontres avec des publics similaires d'autres entreprises, discussions et conférences avec des artistes ou coaching personnalisé.

Clé 22

OPTIMISER LA PERFORMANCE DES CADRES DIRIGEANTS

« Le fleuve fait des détours parce que personne ne lui montre le chemin. »

PROVERBE GABONAIS

Le dirigeant ne réussira pas seul mais devra s'appuyer sur les forces vives de l'entreprise. La stimulation des équipes et des cadres dirigeants constituera sa priorité absolue : les encourager, leur communiquer enthousiasme et énergie, les féliciter sont autant de tâches essentielles pour y parvenir.

L'action du chef d'entreprise sur les trois niveaux hiérarchiques

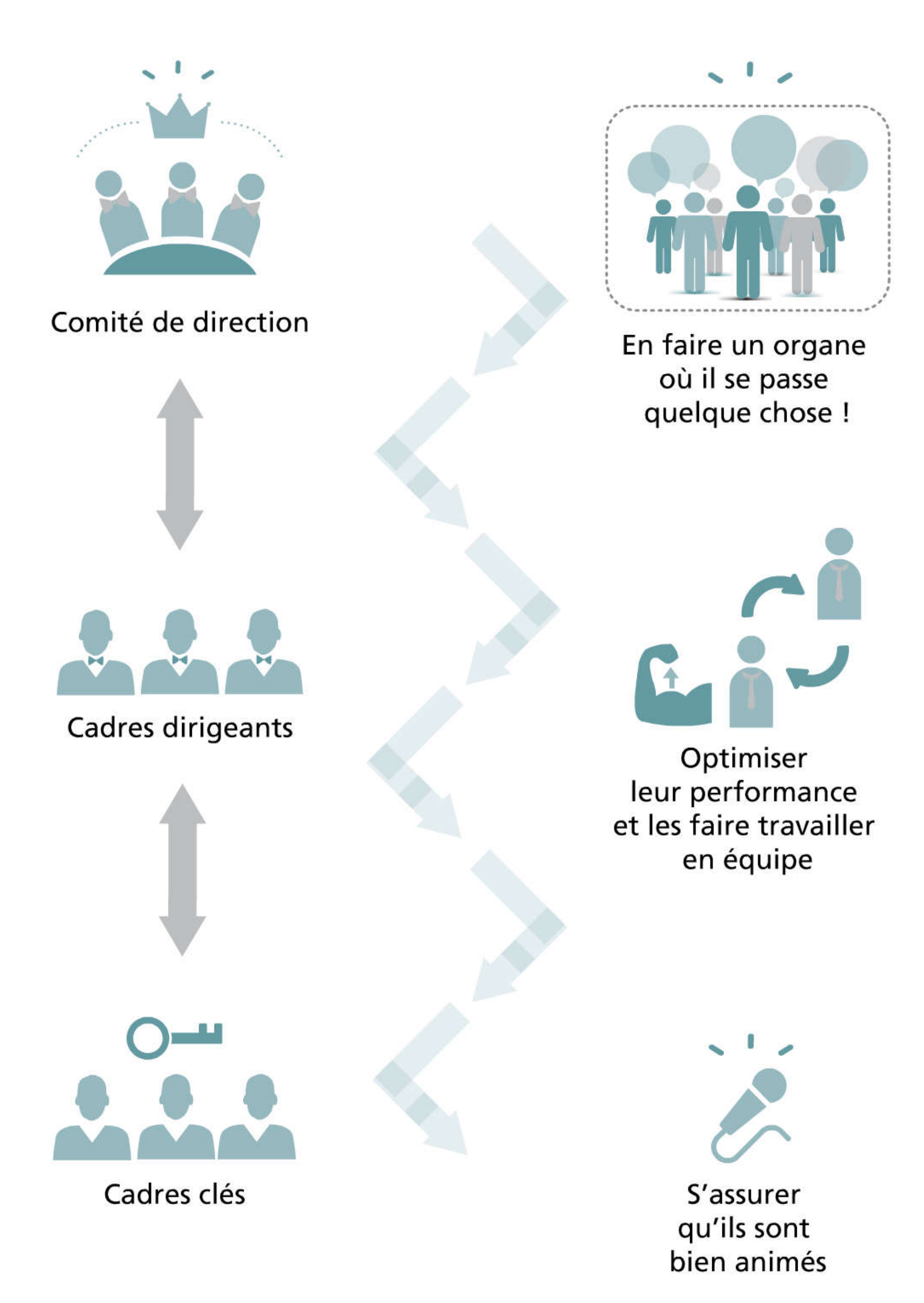
Le dirigeant s'appuiera sur trois niveaux distincts pour construire la performance de l'entreprise. La réussite en dépend :

> Le *comité de direction* (CODIR) ou comité exécutif (COMEX) est, au sein d'une organisation, un groupe généralement restreint de personnes, formant un ensemble constitué, investi d'un pouvoir de surveillance et de décision. Dans le cadre de la politique générale et de la stratégie définie par le conseil d'administration, le comité de direction assure la direction effective de l'entreprise en pilotant les différentes activités.

> Les *cadres dirigeants* assument des fonctions de direction et représentent les principales fonctions, activités et zones géographiques de l'entreprise : ils composent généralement le comité de direction.

> Les *cadres clés* sont parfois moins faciles à identifier. Ce peut être des experts, des personnes difficiles à remplacer, des « hauts potentiels ». On peut penser qu'un certain nombre va devenir des cadres dirigeants.

Figure 37. Des actions différenciées sur les trois niveaux hiérarchiques





Faire du comité de direction un moteur de la performance

Il est généralement admis qu'une réunion régulière, regroupant autour d'une même table les fonctions principales de l'entreprise, est indispensable à sa bonne gestion, à sa croissance et à sa pérennité. Permettant aux équipes de travailler dans la même direction, favorisant la coordination des activités et la prise de décision, ce devrait être l'un des instruments de la performance des entreprises.

Une mise en œuvre parfois difficile

> Soit parce que l'entreprise considère qu'elle est trop petite ; l'instance du comité de direction ne serait nécessaire que dans les grands groupes.

> Soit parce que le fonctionnement est jugé trop lourd, trop formel et que chacun a tendance à privilégier les rendez-vous à deux.

> Soit parce que des expériences ont été tentées et que les résultats n'ont pas été probants : « c'est une perte de temps », « il ne se passe jamais rien », « aucune décision n'est prise », « ce sont toujours les mêmes qui parlent » sont des phrases communément entendues.

Les avantages d'un comité de direction sont nombreux

> Un gain de temps pour l'entreprise : le dirigeant peut faire rapidement le tour de toutes les tâches de ses collaborateurs sans passer des heures individuellement avec chacun.

> Un pilotage plus efficace de l'équipe : des problèmes urgents peuvent être résolus immédiatement grâce à la présence de tous les protagonistes.

> Une amélioration de la communication : chacun des principaux responsables reçoit simultanément la même information.

> Une cohésion des équipes renforcée. Le risque d'une mauvaise appréhension des enjeux des autres comme celui de la focalisation exclusive de chacun sur ses seuls objectifs propres est réduit.

> Un meilleur alignement des objectifs. C'est un moment privilégié d'échange où les difficultés de chacun, l'avancement des chantiers spécifiques sont recadrés dans le projet collectif de l'entreprise.

> Un renforcement du professionnalisme. La préparation des dossiers pour une présentation synthétique à la direction générale devant ses pairs du comité de direction est souvent gage d'un travail de qualité.

> La création d'une culture d'entreprise. Le fait de partager des expériences, des problèmes, des solutions dans un climat d'échanges favorise la construction d'une équipe soudée et homogène.

Quelques bonnes pratiques

Encore faut-il, pour optimiser les effets de ce rendez-vous régulier des différentes fonctions de l'entreprise que quelques bonnes pratiques soient mises en œuvre :

Les dix atouts gagnants pour un bon comité de direction

1. Une composition réfléchie	6. Une maîtrise des débats
> Identification des acteurs clés > Représentation de toutes les fonctions > Complémentarité des membres	> Présence d'un « gardien du temps » > Points divers limités à 30/45 minutes > Organisation de la prise de parole
2. Une régularité sans faille	**7. Une attitude d'ouverture**
> Rythme régulier, pas de report > Agenda fixé en début d'année > Entre 12 et 20 par an selon les entreprises	> Pas de mauvaises idées > Recherche de solutions créatives > Interdisciplinarité maîtrisée
3. Une durée encadrée	**8. Un organe de décision**
> Maximum de 2 à 3 heures > Plus un séminaire stratégique annuel > Moment convivial en fin de réunion	> Évitement des débats stériles > Synthèse, tour de table > Suivi des actions
4. Un ordre du jour efficace	**9. Un état d'esprit positif**
> Communiqué à tous > Reprise des points du comité précédent > Points avec indication de temps	> De « Oh my God... » > À « Yes we can ! » > Attitude constructive
5. Une participation collective	**10. Un compte rendu tourné vers l'action**
> Obligatoire pour tous ! > Devoir d'expression > Animation par le directeur général	> Synthétique (actions/délais/responsables) > Diffusé rapidement (dans la semaine) > Base du suivi des actions

Ces règles sont essentielles au bon fonctionnement du CODIR. Les mettre en place demandera au départ beaucoup de discipline et de rigueur au dirigeant lui-même : il devra les faire respecter en recherchant toujours les contributions de chacun, que ce soit dans l'ordre du jour ou dans les débats. Il sera attentif à la nature du tour de table : donner et équilibrer la parole,

susciter l'intérêt, faire partager ses convictions. Il veillera à faire du comité de direction une instance de décision tout en recherchant un consensus dynamique et authentique.

Optimiser durablement la performance

Nous l'avons souligné, la performance du chef d'entreprise repose essentiellement sur la performance de ses cadres dirigeants : après les avoir soigneusement sélectionnés, rémunérés, motivés (voir clés 18 à 21), il doit s'assurer que leur contribution à la création de valeur dans l'entreprise est optimale dans la durée.

Classifier selon leur performance les membres de l'équipe de direction

Le dirigeant d'entreprise devra en permanence s'interroger sur la qualité de son équipe de direction, en classant ses cadres de direction en quatre catégories :

> Ceux qui ont une bonne performance, atteignent ou dépassent leurs objectifs et ont une attitude constructive, partagent les valeurs de l'entreprise : ce sont des moteurs, tout sera fait pour eux !

> Ceux dont la mentalité correspond bien aux valeurs de l'entreprise mais qui n'atteignent pas leurs objectifs : le dirigeant leur donnera une seconde chance : formation, coaching, mobilité fonctionnelle ou géographique, etc.

> Ceux dont la performance est bonne mais qui ne semblent pas adhérer aux valeurs de l'entreprise : malgré leurs résultats, ils n'ont pas leur place dans l'équipe de direction ni dans l'entreprise.

> Ceux qui n'ont pas de bonnes performances et dont l'état d'esprit est néfaste pour l'entreprise : il y a urgence à s'en séparer.

Favoriser tous azimuts la performance des cadres dirigeants

Au-delà des mécanismes de motivation déjà évoqués, il conviendra de favoriser la performance des cadres dirigeants.

Donner du sens à leur travail

Le dirigeant aura réalisé une grande partie du chemin si le projet personnel de ses cadres dirigeants converge avec le projet d'entreprise : il faut pour cela que les deux projets aient été construits...



Construire un projet fédérateur commun

Le projet d'entreprise permet, à partir des priorités stratégiques de l'entreprise, de fédérer l'équipe de direction autour d'un ou de plusieurs objectifs communs. Unis dans l'atteinte d'un but clairement défini, chacun des membres pourra utiliser ses compétences propres : c'est une façon de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe.

Travailler en équipe

Si plus personne ne conçoit l'entreprise d'aujourd'hui sans mettre en avant le travail en équipe, sa mise en œuvre au sein d'un comité de direction est parfois moins évidente : les soucis de carrière et de compétition de ses membres créent souvent plus de rivalité effective que de volonté de coopération. Le dirigeant veillera à créer cette dynamique de groupe :

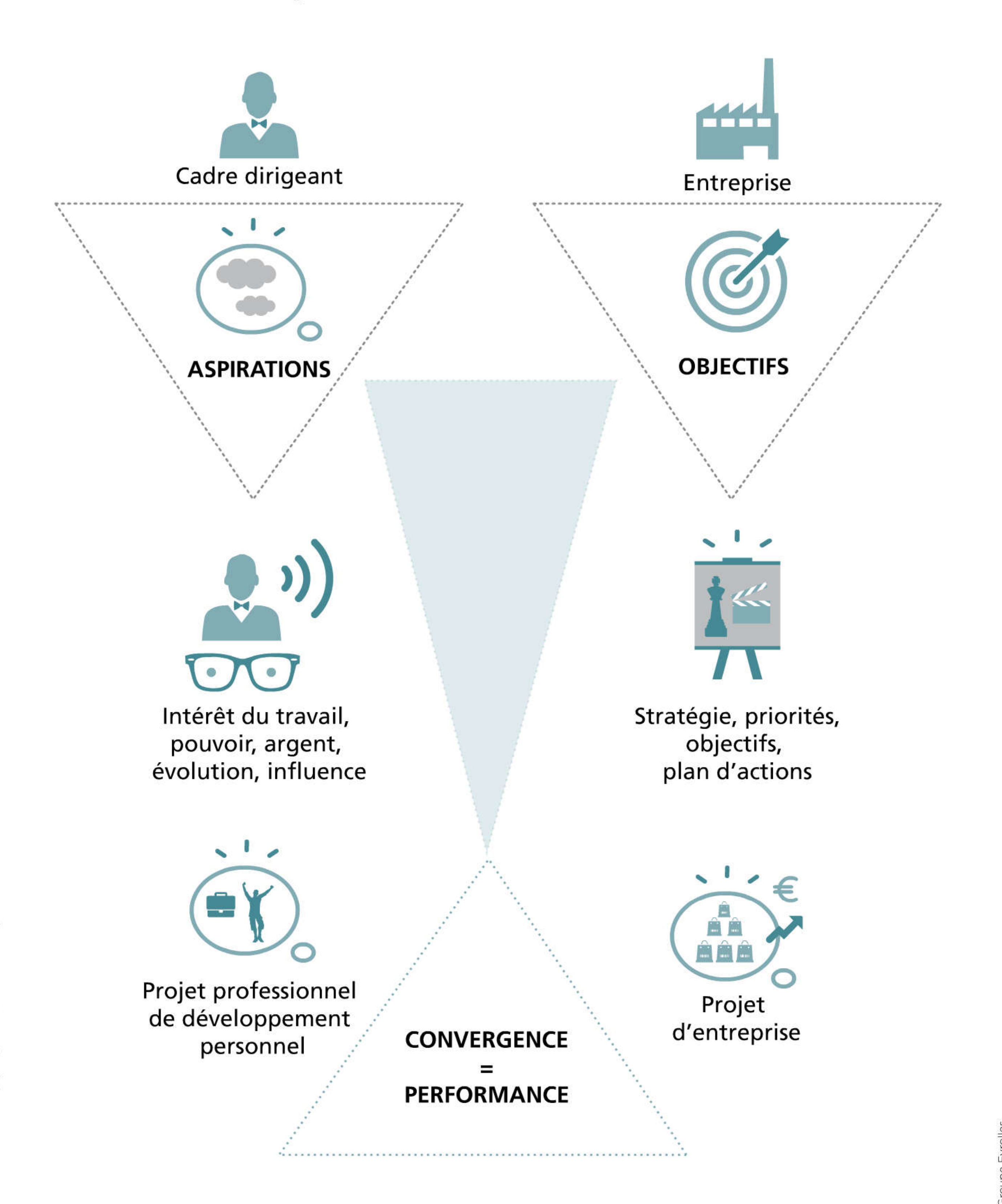
> faire de la réussite de l'entreprise une affaire « d'équipe » ;
> créer des groupes de projet transversaux ;
> favoriser de fréquentes rencontres interfonctions ;
> sans en abuser, monter des opérations de *team building* ;
> maintenir une proximité physique (implantation des bureaux) du comité de direction.

Développer l'autonomie

Les études ont montré que dans un environnement de travail qui favorise l'autonomie plus que le strict respect de la hiérarchie, les innovations sont plus nombreuses, le turnover est moins élevé et la satisfaction client supérieure. Mais surtout, la motivation de l'équipe de direction est à la fois plus profonde et plus durable que l'intérêt suscité par une récompense : c'est ce que l'on appelle la « motivation intrinsèque ». L'un des leviers principaux pour y parvenir est de donner une grande autonomie : en reconnaissant les efforts, en créant un cercle vertueux confiance/initiatives/résultats. Le chef d'entreprise ne doit pas chercher à résoudre les problèmes seul, mais au contraire demander à son équipe de s'organiser pour trouver les solutions.

Les cadres dirigeants auront également toute latitude pour organiser leur travail dans un contexte général : horaires, bureaux, recrutement des équipes, politique de rémunération des collaborateurs, etc.

Figure 38. Donner du sens au travail



Quand le management s'inspire des pratiques sportives

Le sport de haut niveau peut inspirer le management d'une équipe de direction !

- *Le résultat*, victoire ou défaite, ne peut être dissimulé. Cela poussera l'entreprise à s'interroger sur les raisons de la performance.
- *La gestion de l'échec.* Aucun athlète de haut niveau n'affiche un taux de réussite de 100 %, l'échec est constitutif de la performance.
- *L'adaptation.* L'équipe doit s'adapter en permanence au terrain, à l'adversaire, aux conditions climatiques, etc.
- *Le collectif.* Il faut obtenir que chacun donne le meilleur de lui-même et dépasser les individualités pour atteindre le but commun.
- *La durabilité.* Ce n'est pas l'exploit sportif d'un jour qui compte mais le classement au bout de la saison.

Clé 23

UTILISER LA COMMUNICATION DU DIRIGEANT COMME LEVIER DE MANAGEMENT

« Être humain, c'est aimer les hommes.
Être sage, c'est les connaître. »

LAO-TSEU,
(PHILOSOPHE CHINOIS, V. 570-490 AV. J.-C.)

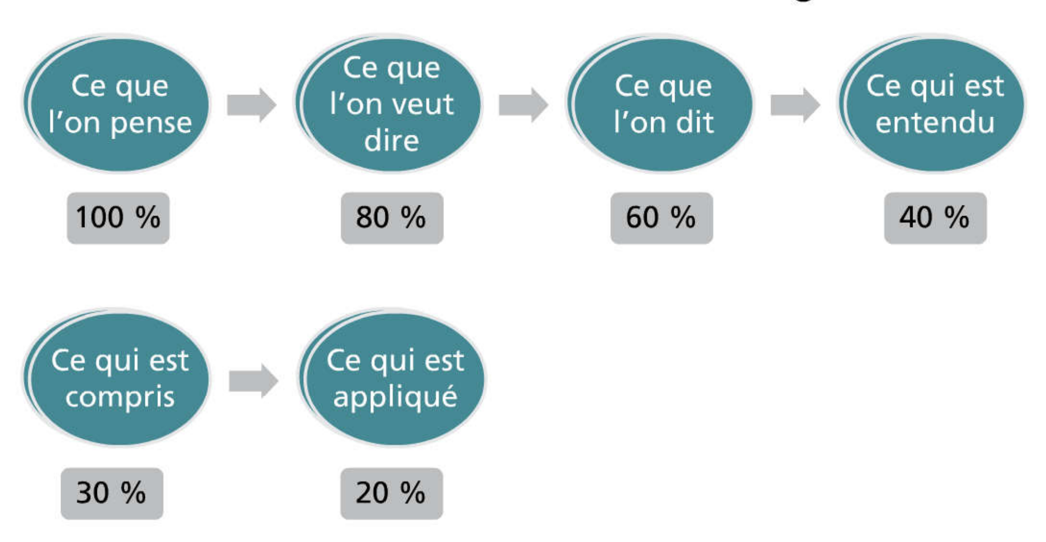
Le dirigeant d'entreprise va consacrer la majorité de son temps à la communication, environ 80 % selon les dernières études. Nous avons déjà traité l'importance de la communication dans l'entreprise (clés 9 et 10) : notre propos ici sera consacré à la communication interne entre le dirigeant et son équipe. C'est un outil fondamental que doit maîtriser le chef d'entreprise pour animer, informer, décider, influencer, faire passer un message, l'ensemble de ces fonctions étant conçu réciproquement !

Le processus de communication est complexe

Le processus de communication est plus complexe qu'il n'y paraît. Il est influencé par le contexte, la personnalité de chacun, le niveau d'échelons hiérarchiques, le style de management. Et cette relation bilatérale peut engendrer une déformation plus ou moins grande. Le risque de déperdition d'information ou d'altération de son contenu est très élevé tout au long de la chaîne de communication, entre la pensée initiale et la mise en œuvre finale.

Plusieurs aspects sont à considérer pour faire de la communication : ce n'est pas seulement une manière d'échanger des messages, mais un vrai levier de management qui influence les performances de l'organisation.

Figure 39. Exemple de déperdition lors de la communication d'un message



L'œil du professionnel

La qualité des réponses obtenues valide l'existence d'une bonne communication.

Les bénéfices d'une bonne communication

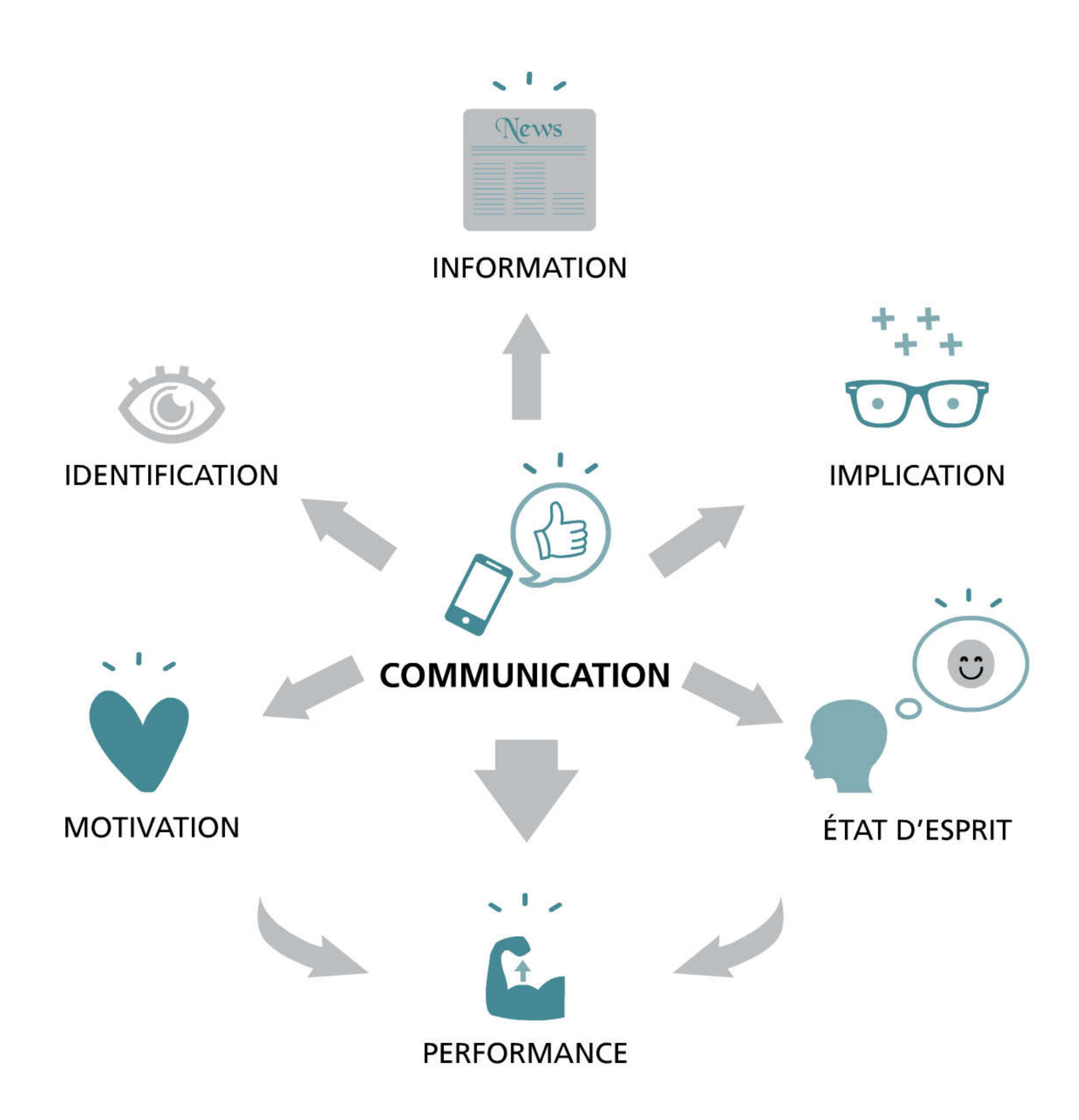
Ils sont résumés dans le schéma page suivante.

L'information est la première dimension à considérer car elle est la base du système de communication : être bien informé, c'est être informé utilement, à temps, de manière claire, sélective et précise.

> L'*implication* permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. La communication ne se limite pas à un échange, simple transmission d'information à double sens où les messages se croisent, mais elle s'appuie sur une démarche participative : la vision du travail est enrichie, les objectifs sont mieux compris, l'appropriation de la stratégie se fait avec plus de conviction.

> L'*état d'esprit* résultera de la construction d'un bon climat relationnel entre les personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à

Figure 40. Les bénéfices de la communication



des sites différents. L'existence d'une bonne communication permettra l'existence de systèmes d'ajustement et réduira la tendance naturelle au cloisonnement interservices.

> L'*identification* exprime l'adhésion de l'équipe de direction à l'entreprise, à ses objectifs, à sa culture et à son identité : le fait d'être associé aux décisions, aux réussites comme aux échecs va renforcer ce sentiment d'appartenance.

> La *motivation* sera favorisée par l'établissement d'une réalité de transparence et d'écoute au sein de l'équipe de direction.

L'ensemble de ces bénéfices se traduiront dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : il est intéressant de constater que ces bénéfices peuvent aussi être regardés comme des conditions pour une bonne communication…

Faire de la communication un vrai levier de management

Le chef d'entreprise doit jouer un double rôle, tour à tour émetteur et récepteur. Il sera d'abord un passeur, un traducteur des messages stratégiques de l'entreprise mais il devra également savoir interpréter les messages de son équipe.

La communication peut apporter une valeur ajoutée au management en devenant une condition indispensable de l'efficacité du management. *A contrario* une absence de maîtrise de la communication interne risque de conduire à un repli sur un management plus traditionnel.

La communication sous ses deux dimensions distinctes

> *La communication descendante* pour faire connaître les valeurs fondamentales de l'entreprise, conforter chacun dans son rôle, faire partager une vision et jouer le rôle de ciment fédérateur, communiquer le projet collectif de l'entreprise, donner les objectifs stratégiques, faire connaître les règles communes, rassurer en cas de difficultés.

> *La communication ascendante*, pour faciliter la connaissance du terrain, du marché, de la concurrence, percevoir le climat social, être à l'écoute de suggestions, favoriser l'innovation.

Définir son propre mode de communication

Pour pouvoir correctement communiquer avec ses proches collaborateurs ou avec son dirigeant, il convient d'abord de définir son mode de communication et d'en identifier les axes éventuels d'amélioration. Il existe beaucoup de méthodes et d'ouvrages visant à approfondir la connaissance de soi et nombre d'organismes de formation ont développé des typologies de managers. Sans vouloir être aussi exhaustif, le dirigeant aura tout intérêt à construire pour lui et pour ses principaux cadres clés une matrice de ce type :

Tableau 15. Exemple de matrice « Traits de personnalité et caractéristiques de communication »

Personnalité	Caractéristiques	Les plus	Les moins	Communication
Le catalyseur	Énergique, charismatique, créatif, sociable, intuitif, flexible	Battant, stimulant, enthousiaste	Étouffe les autres, parfois trop affectif, individualiste	Facile sur tous les sujets, partage les informations, à l'aise à l'oral et dans l'informel
Le facilitateur	Calme, sociable, sait s'adapter, collectif, prudent, aimable	Travaille en équipe, partageur, participatif	Gestion du conflit difficile, parfois moins engagé	Peu directive, communication orale moins facile
Le *performer*	Rapide, efficace, orienté résultats, décideur, solitaire	Déterminé, avance, résout les problèmes	Impatient, peu porté sur l'humain	Quantitative, objectifs/résultats
Le méthodique	Structuré, cherche à comprendre, calme, réfléchit avant d'agir	Patient, précis, factuel, expertise	Parfois lent, préfère avancer seul, improvise peu	Pédagogique, limitée au sujet, plus écrite qu'orale

Grâce à la complexité humaine, personne ne rentre évidemment dans une seule case : mais il est toujours utile de pouvoir recenser les traits dominants de la personnalité de chacun et d'en voir les conséquences en matière de communication.

Ajuster sa communication

La communication est avant tout un échange : savoir adapter sa communication en fonction des interlocuteurs fera gagner en efficacité et en rapidité.



Conseil

L'adaptation du message vaut essentiellement pour les cas de communication en face-à-face. Lorsque le dirigeant communique à un groupe, son comité de direction par exemple, il vaut mieux qu'il utilise son style naturel de communication, sans chercher à s'adapter à une personne en particulier.

Si le chef d'entreprise reprend par exemple la typologie de personnalités développée ci-contre, les besoins en communication de son équipe de direction seront différents :

Tableau 16. Ajustement de la communication en fonction des traits de personnalité

Personnalité	Communication managériale (mots-clés)
Le catalyseur	Prospectif, avenir, projets, reconnaissance, challenges
Le facilitateur	Équipe, aide à la décision, cadrage temporel
Le *performer*	Directe, ciblée, axée performance, court terme, recul
Le méthodique	Cadrage sur objectifs généraux, délais, recul

Développer le sens de l'empathie

Dans tous les cas, il faudra que le dirigeant développe de l'empathie pour que la qualité de sa communication contribue à la performance de l'entreprise : la compréhension de la vision de l'interlocuteur permettra l'adaptation du message. Voici quelques conseils pratiques pour y parvenir :

- comprendre le point de vue de l'autre ne signifie pas l'accepter ;
- distinguer empathie (compréhension de l'autre) et sympathie (arrivée des émotions) ;
- développer une capacité d'écoute authentique en étant disponible ;
- questionner pour éviter une mauvaise interprétation ;
- reformuler pour garantir la compréhension mutuelle.

Utiliser les bons outils

La communication orale et non verbale au banc d'essai

La *communication orale* repose sur trois paramètres décrits dans le schéma page suivante.

Le poids du « non » directement verbal est très important puisqu'il peut représenter jusqu'à 60 % de la communication orale. Or, le degré de maîtrise est inversement proportionnel au poids de chaque élément : grand pour les mots, moyen pour le ton, la voix, le rythme, faible pour la gestuelle, les mimiques, les postures.



Le dirigeant évaluera sa communication non verbale, par exemple en se faisant filmer ou en travaillant avec un coach en communication : cela lui permettra éventuellement de corriger certaines pratiques.

Le dirigeant s'attachera aussi à identifier les signaux faibles dans la communication non verbale de ses interlocuteurs :

- silences (plusieurs significations : respect, doute, colère) ;
- croiser les bras (défiance ou désaccord) ;
- mettre un doigt sur la joue (mise en cause de l'autorité) ;
- regard fuyant (dissimulation, manque de conviction).

La communication orale peut être informelle ou formelle lors d'une présentation. Dans ce cas il faudra s'assurer de sa qualité : utilisation de supports visuels adaptés, interaction avec le groupe si nécessaire, jeux de rôles, etc.

 L'œil du professionnel

C'est la bonne préparation de l'intervention qui facilite le recours à l'improvisation !

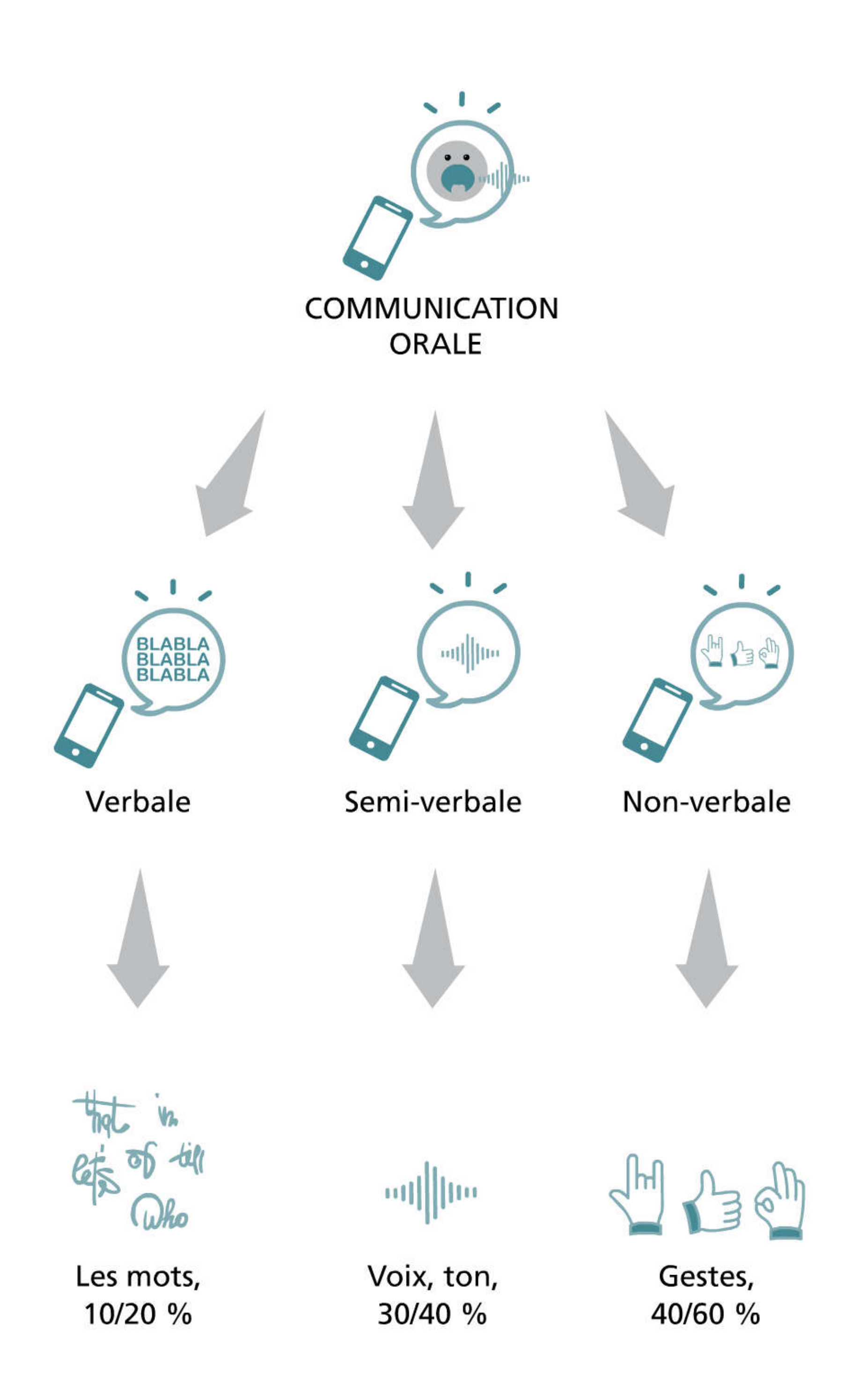
Le respect des règles pour la communication écrite

La *communication écrite* demeure un outil essentiel pour le dirigeant qui doit absolument l'utiliser à bon escient. Des règles de bon sens doivent être employées :

- bien définir le message : objet, destinataire ;
- organiser le message en recherchant clarté et efficacité ;
- utiliser une écriture simple ;



Figure 41. Communication orale et non verbale



> rester bref ;
> relire le message ;
> s'assurer de sa « non-toxicité » (pas de réflexion blessante ou personnelle).

Mais il ne faut pas oublier qu'aucun dispositif de communication managériale ne pourra fonctionner sans une implication forte des dirigeants car leurs pratiques dans ce domaine donnent un message fort à l'ensemble de l'entreprise : c'est à eux de montrer leur volonté d'écoute, d'ouverture et de partage.

Partie 3

SAVOIR S'ORGANISER

Clé 24

GÉRER LE TEMPS

« Ce n'est pas que nous disposions de très peu de temps, c'est plutôt que nous en perdons beaucoup. »

SÉNÈQUE,
(PHILOSOPHE LATIN, V. 4 AV. J.-C. – 65 AP. J.-C.)

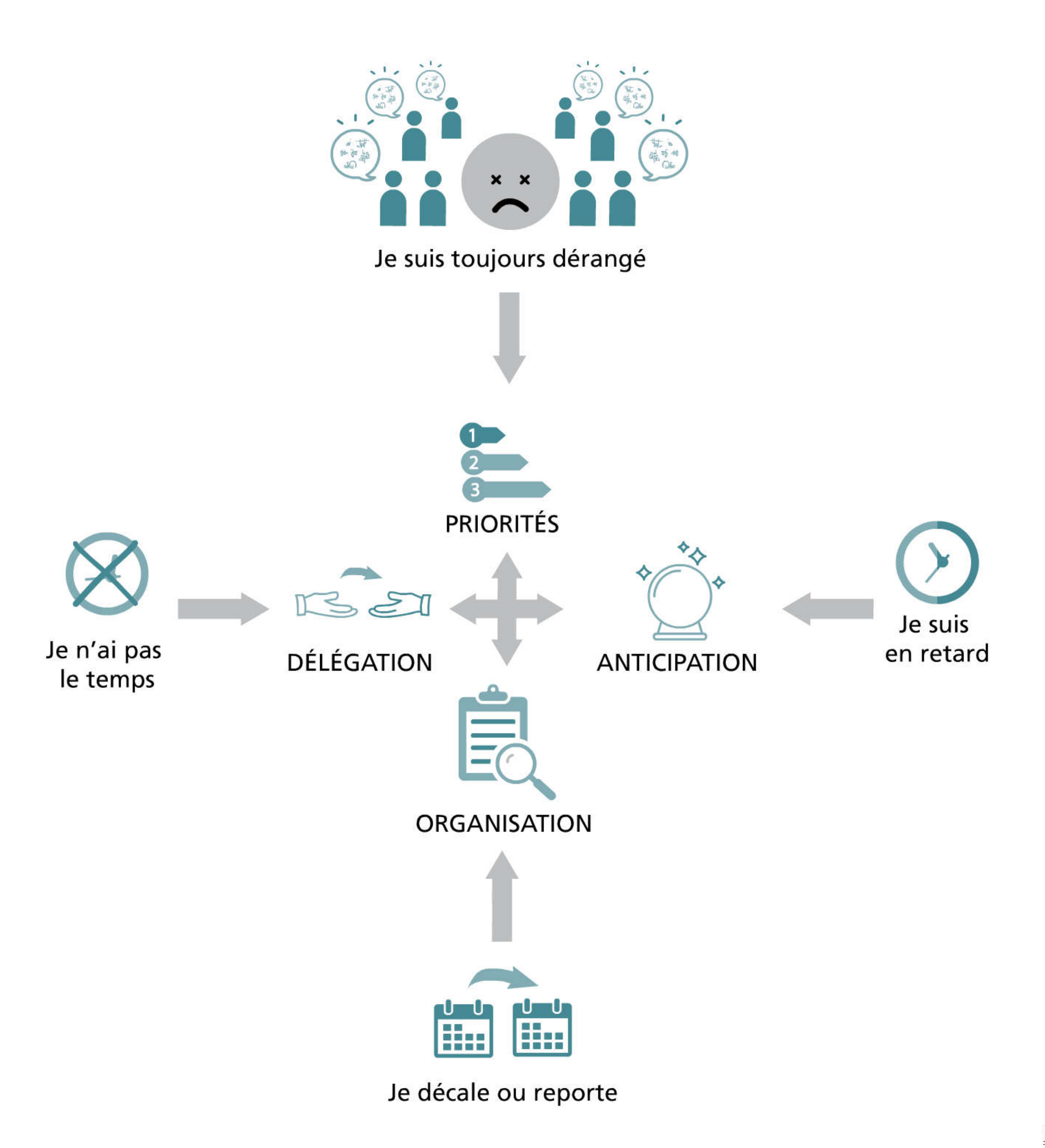
La gestion du temps du chef d'entreprise comme la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ont un impact direct sur la performance de l'entreprise. Et il n'est pas question pour le dirigeant de se laisser dépasser par la dimension temps : même si elle est relative, elle n'en demeure pas moins gérable. Depuis quelques années, la gestion du temps est appréhendée de manière globale et s'il n'y a pas de règles identiques pour tous les dirigeants, quelques règles très simples à appliquer suffisent à faire gagner un temps précieux, au travail comme à la maison. Mais optimiser son temps de travail nécessite de persévérer dans les aspects de préparation, de planification et de délégation.

Être « acteur du temps »

S'il paraît difficile de prétendre maîtriser le temps, il est nécessaire de comprendre quel est le rapport du dirigeant avec lui. Le schéma page suivante présente plusieurs situations communes : dérangement systématique, retard, manque de temps, report...

Tous les managers se sont trouvés confrontés à des situations similaires et ont cherché à y répondre en déléguant à des collaborateurs, en planifiant davantage l'organisation de la journée, en fermant la porte de leur bureau pour ne pas être dérangé... mais peu ont une approche organisée pour sinon gagner du temps, au moins éviter d'en perdre, tout en économisant son énergie et celle de ses collaborateurs.

Figure 42. Acteur du temps



Dans l'organisation de son temps, le dirigeant va être confronté à trois types de tâches :

- celles qu'il faut faire parce qu'elles sont importantes pour la marche de l'entreprise ou du service ;
- celles qu'il faut faire parce qu'on lui demande, en raison de sa fonction et de ses obligations ;
- celles qu'il aime faire, parce qu'elles correspondent de manière consciente ou inconsciente à ses aspirations profondes.

Les trois catégories de tâche peuvent être totalement cloisonnées (heureusement rarement !) ou se recouper plus ou moins : la situation idéale serait que les trois catégories soient identiques mais cela est du domaine du virtuel. C'est malgré tout cette convergence que doit rechercher en permanence le dirigeant car elle lui permettra de ne plus voir le temps comme une contrainte mais bien comme une ressource.

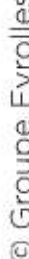
Faire du temps une ressource et non une contrainte

Sauter de réunion en réunion, agir dans l'urgence, décaler un rendez-vous, faire une note au dernier moment, répondre à toutes les sollicitations, arriver en retard... Après une journée bien remplie, un sentiment confus envahit souvent le dirigeant : mais qu'ai-je donc fait aujourd'hui ?

Bien gérer son temps, c'est s'affranchir de ce cercle vicieux. Nous reviendrons dans les clés 25 et 26 sur deux outils indispensables à une bonne gestion du temps : la délégation et l'optimisation des réunions. En attendant, les conseils suivants vont contribuer à significativement améliorer la gestion du temps du dirigeant.

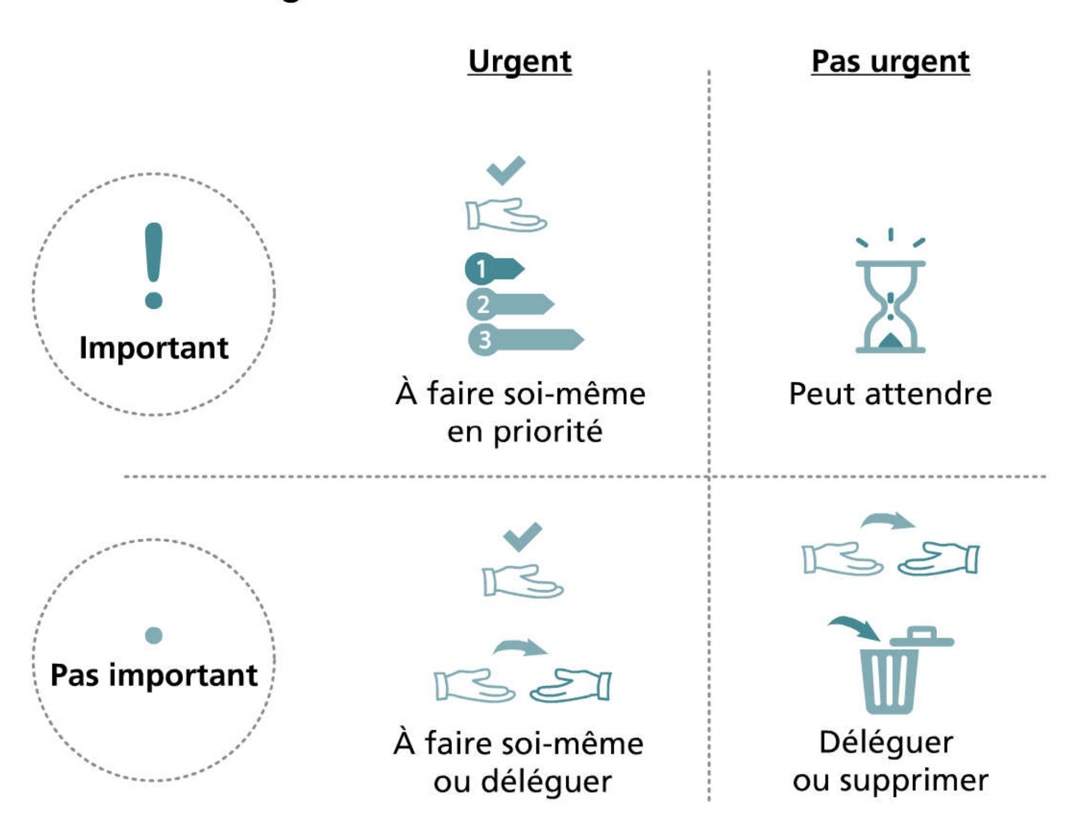
Hiérarchiser les priorités

Les tâches sont à trier selon leur priorité en distinguant bien l'urgent de l'important. Pour savoir organiser des journées de travail, le manager doit être capable de mettre un ordre de priorité à côté de chaque tâche, et donc de les hiérarchiser en fonction de leur importance.



On utilise à cet effet l'outil simple et célèbre, la matrice d'Eisenhower (parfaite dans les situations où l'emploi du temps explose, car elle permet d'y voir immédiatement plus clair) :

Figure 43. Matrice d'Eisenhower



Cette matrice distingue quatre catégories : important et urgent, urgent et pas important, pas urgent et important, pas urgent et pas important. Cette dernière catégorie de tâches est à déléguer ou à supprimer.

Pour déterminer l'importance et l'urgence d'un élément, il faut toujours le relier à sa fonction, au périmètre de son poste et à ses obligations en se posant deux questions :

> Quel est le degré d'urgence de la tâche ?

> Quelles sont les conséquences (financières, humaines, techniques) si je ne m'en occupe pas ?



Tout ne peut pas et n'a pas à être qualifié d'urgent.

Utiliser une « To do list »

Pour reprendre le contrôle de sa journée, il est utile d'établir chaque jour (la veille pour le lendemain) une liste de choses à faire en les classant selon leur ordre de priorité. Cette liste peut se décliner par semaine, mois et année : évoluant en permanence, balayant l'ensemble des tâches à réaliser dans un futur proche et lointain, modifiables facilement, les listes permettent en outre de désencombrer la mémoire.

« To do list » : mode d'emploi

- Les maintenir courtes : pas plus d'une dizaine d'éléments.
- Toujours les commencer par des actions simples à réaliser : cela permet de voir les choses avancer.
- Barrer les tâches réalisées plutôt que les supprimer informatiquement : il est toujours plus gratifiant de constater la progression !

Estimer le temps nécessaire

Toute organisation du temps demande de savoir gérer ses priorités dans un temps défini à l'avance. Après avoir repris la liste de ses priorités, les managers peuvent définir pour chacune d'entre elles la durée estimée pour l'accomplir (prévoyez large, car chaque jour a son lot d'imprévus) et la date à laquelle elle doit être terminée.

Cette action permettra ensuite de construire un planning prévisionnel par jour, par semaine et par mois.


L'œil du professionnel

L'estimation du temps nécessaire privilégiera le travail ininterrompu : les interruptions fréquentes allongent considérablement le temps consacré à la réalisation d'une tâche ardue ou complexe.

Organiser sa journée

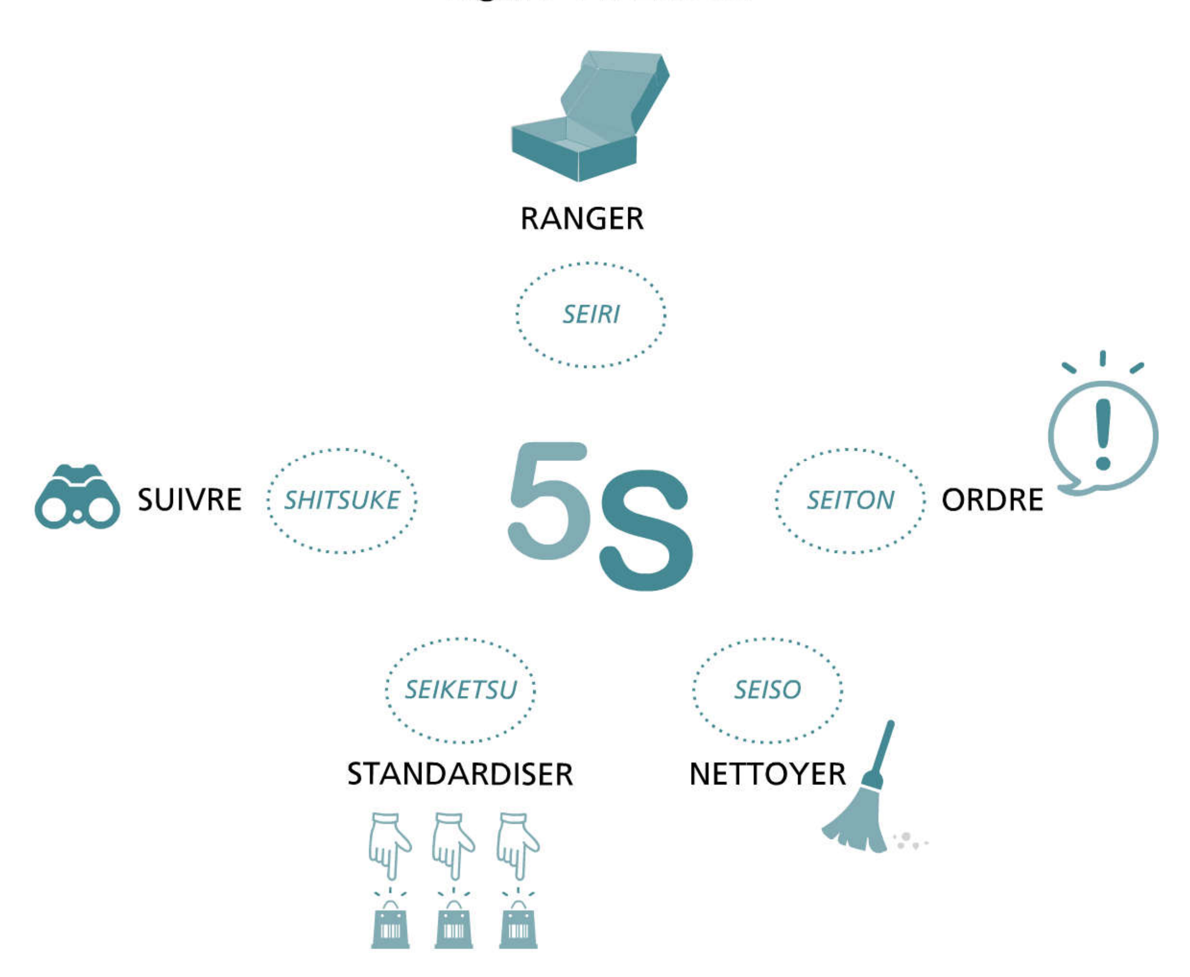
Se faire un environnement agréable et non stressant

On peut pour cela utiliser la méthode des 5S pour ranger son espace de travail.



Il s'agit d'une technique japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises :

Figure 44. Les 5S



Instaurer l'ordre dans son espace de travail selon la méthode des 5S

- *Seiri* : trier, éliminer les choses inutiles.
- *Seiton* : ranger son bureau intelligemment, en plaçant à portée de main les objets dont on se sert quotidiennement et les autres dans les placards.
- *Seiso* : nettoyer régulièrement.
- *Seiketsu* : ordonner, standardiser la façon de nommer ses fichiers informatiques, par exemple.
- *Shitsuke* : faire durer cette dynamique sur le long terme.

Planifier et accomplir ses tâches en fonction de ses caractéristiques physiologiques

Ensuite le dirigeant veillera à organiser son agenda en fonction de plusieurs éléments qui lui sont propres, notamment les « pics d'énergie » : il vaut mieux traiter les gros dossiers dans ces moments et regrouper les tâches plus simples lors des phases de creux.

Chaque soir, le dirigeant aura une vue de son agenda du lendemain : il cherchera à l'équilibrer en fonction des impacts de chaque tâche sur son physique, son mental, son stress, son plaisir...

Et le dirigeant doit autant que possible être à l'écoute de son rythme biologique. S'il est plus efficace le soir, il effectuera les tâches les plus difficiles à ce moment. S'il réfléchit mieux le matin, il s'assurera que les plages de temps consacrées à la réflexion y seront plus nombreuses que celles consacrées aux activités plus répétitives.

Se ménager des « plages libres »

Enfin, le dirigeant devrait pouvoir se ménager des « plages libres » hebdomadaires ou quotidiennes et ce pour deux raisons au moins :

> s'il faut savoir dépenser son énergie, il faut également savoir se ressourcer ;

> certains dossiers nécessitent que le dirigeant puisse s'isoler pour réfléchir et prendre du recul.

Il est ainsi essentiel que le dirigeant prévoie des moments de détente dans son agenda : son efficacité, sa concentration, son impact auprès des autres sont étroitement liées à son niveau de stress et de fatigue...

L'œil du professionnel

Une journée compte environ 40 % d'imprévus qui risquent de nécessiter une attention accrue de la part du dirigeant. Prendre du temps sans contrainte favorise la prise de recul et éclaircit les idées et la réflexion.

Maîtriser les sollicitations pour mieux accomplir sa tâche

Les « parasites du temps » viennent aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur de l'entreprise : visite d'un collaborateur avec un nouveau problème,

sollicitation téléphonique d'un gros client, réunion impromptue sur une situation urgente, etc. Refuser la sollicitation d'un collègue, d'un collaborateur, d'une tierce personne n'est pas simple mais il faut savoir dire « non », en rejetant la demande et non l'interlocuteur qui doit toujours se sentir considéré et respecté. L'important est de bien montrer que le refus est lié à la nécessité d'accomplir au mieux une tâche précise.



Le refus est à assortir d'une alternative ou proposition du type : « j'aurai du temps en fin de semaine. »

Faire un bon usage des nouveaux outils technologiques

Ne pas se laisser déborder par la messagerie électronique

La gestion des e-mails a révolutionné l'organisation du travail : mais la messagerie peut aussi conduire le dirigeant à être tour à tour hyperactif, passif ou débordé. Répondre aux e-mails au fil de leur arrivée peut donner l'impression de travailler et d'être très disponible. Mais, *in fine*, cette stratégie s'avère être une perte de temps qui, en outre, limite le recul et la réflexion. Mieux vaut adopter les principes suivants :

De la bonne utilisation de la messagerie électronique

- Organiser sa boîte e-mail en créant des sous-dossiers : en attente, à traiter, traité, urgent, pas urgent, etc.
- Utiliser des couleurs pour distinguer les destinataires des messages.
- Utiliser des indicateurs de suivi selon leur état de priorité.
- Ouvrir la boîte e-mail une première fois le matin pour un aperçu rapide.
- Prévoir des plages de consultation de sa messagerie : deux fois par jour suffisent. Le reste du temps, fermer sa messagerie.
- Ne jamais répondre à chaud sur des sujets sensibles, toujours attendre au moins 24 heures.
- Demander à ne plus être en copie de certains mails.
- Requérir de ses collaborateurs que tous les e-mails aient un « objet ».

Ne plus être importuné par les appels téléphoniques

Concernant le téléphone du dirigeant :

> le fixe doit être systématiquement filtré par une assistante (ou par un répondeur en son absence) ;

> sauf exception, le dirigeant évite de rappeler lui-même ;

> le portable est uniquement à utiliser comme une boîte vocale.

Construire un binôme efficace avec son assistant(e)

La présence d'un(e) assistant(e) est absolument indispensable à la performance du dirigeant ! La maîtrise du temps du dirigeant sera directement liée à l'efficacité de son assistant(e) : gestion de l'emploi du temps, optimisation des déplacements, traitement de certains e-mails, réponses directes à des appels téléphoniques. Si le temps est parfois l'ennemi du dirigeant, son assistant(e) est son (sa) parfait(e) allié(e).



Déterminer une plage fixe quotidienne d'entrevue avec son assistant(e).

Clé 25

BIEN DÉLÉGUER

« Crois en toi, mais ne doute pas toujours des autres. »

JOAQUIM MARIA MACHADO DE ASSIS,
(ÉCRIVAIN BRÉSILIEN, 1839-1908)

L'un des principes de base dans la gestion du temps d'un dirigeant, c'est l'art de déléguer. Si chacun est d'accord, sa mise en œuvre n'est pas toujours aussi simple.

Pour déléguer avec succès, il faut d'abord être convaincu de l'intérêt mais aussi de la nécessité de le faire. Un patron ne peut pas tout faire tout seul ! Plus la société grandit, plus le dirigeant doit déléguer pour ne pas ralentir la capacité de réaction de l'entreprise par des procédures trop centralisées. Le fonctionnement de l'ensemble devrait reposer sur les personnes qui sont les plus au fait de la réalité économique.

Que signifie déléguer ?

Déléguer, c'est confier à une personne des tâches, la réalisation d'un objectif, des responsabilités, du pouvoir. Cela ne correspond en aucun cas au fait de répartir les tâches, c'est-à-dire donner une tâche à quelqu'un : cela signifie encore moins se débarrasser d'une tâche parce qu'on n'a ni l'envie ni le temps de la faire !

Les six mauvaises raisons de ne pas déléguer

L'incapacité à bien déléguer est synonyme d'échec pour un dirigeant, tant dans son animation d'équipe que dans la gestion de son temps et de son niveau de stress.

Perdre de son pouvoir

Le dirigeant peut penser que le fait de ne plus réaliser certaines tâches va réduire son autorité. C'est le contraire qui se produit en cas de délégation réussie, le vrai rôle d'un dirigeant étant de savoir s'entourer de personnes plus expérimentées que lui dans leur domaine de compétences : plus son équipe sera efficace sur les tâches déléguées, plus son autorité de dirigeant sera renforcée.

Manquer de confiance dans les compétences d'autrui

C'est un frein grave s'il existe consciemment vis-à-vis de son équipe de direction ! À quoi bon avoir constitué son équipe avec des personnes responsables si le dirigeant ne leur donne pas de responsabilités ?

Manquer de compétences

En liaison avec le point précédent, il est difficilement acceptable qu'une équipe rapprochée recrutée par le dirigeant manque de compétences... Ou alors cela pose d'autres problèmes d'adaptation du profil au poste !



Dans certains cas, cette situation peut être résolue par une formation spécifique.

Manquer de rapidité

On pourrait résumer cette fausse bonne raison par la formule : « j'irai plus vite en le faisant tout seul ! »

Manquer de... temps

Raison paradoxale où le dirigeant débordé juge qu'il n'a pas le temps pour expliquer le détail de la situation. Mais l'investissement initial sera vite récupéré : « perdre » du temps pour en gagner ensuite.

Avoir besoin de tout contrôler

Bien sûr, puisque le dirigeant estime que seul lui peut bien réaliser le travail en question !



Ne pas déléguer apporte un grand bénéfice à celui qui manque de confiance en lui : lui éviter d'exposer ou de mettre en jeu ce dont il n'est pas sûr – sa valeur et ses compétences !

Mais dans la réalité, toutes ces mauvaises raisons dissimulent souvent un manque de confiance du dirigeant en lui, prenant la forme d'une remise en cause de son rôle : et si je n'étais pas si indispensable que je le pensais ?

Ce risque de perte de pouvoir, de contrôle, de visibilité va alors peser plus lourd que le poids de la surcharge de travail qui peut donner au dirigeant une fausse impression quant à ses compétences : il a alors le sentiment qu'il est indispensable et irremplaçable.

Les six bonnes raisons de déléguer

Plutôt qu'une perte de pouvoir, une délégation bien menée est à considérer comme un enrichissement mutuel. C'est d'abord le moyen de dégager du temps pour se concentrer sur les missions clés, mais aussi celui de motiver ses équipes en favorisant la progression et l'autonomie de ses collaborateurs tout en renforçant la légitimité du dirigeant.

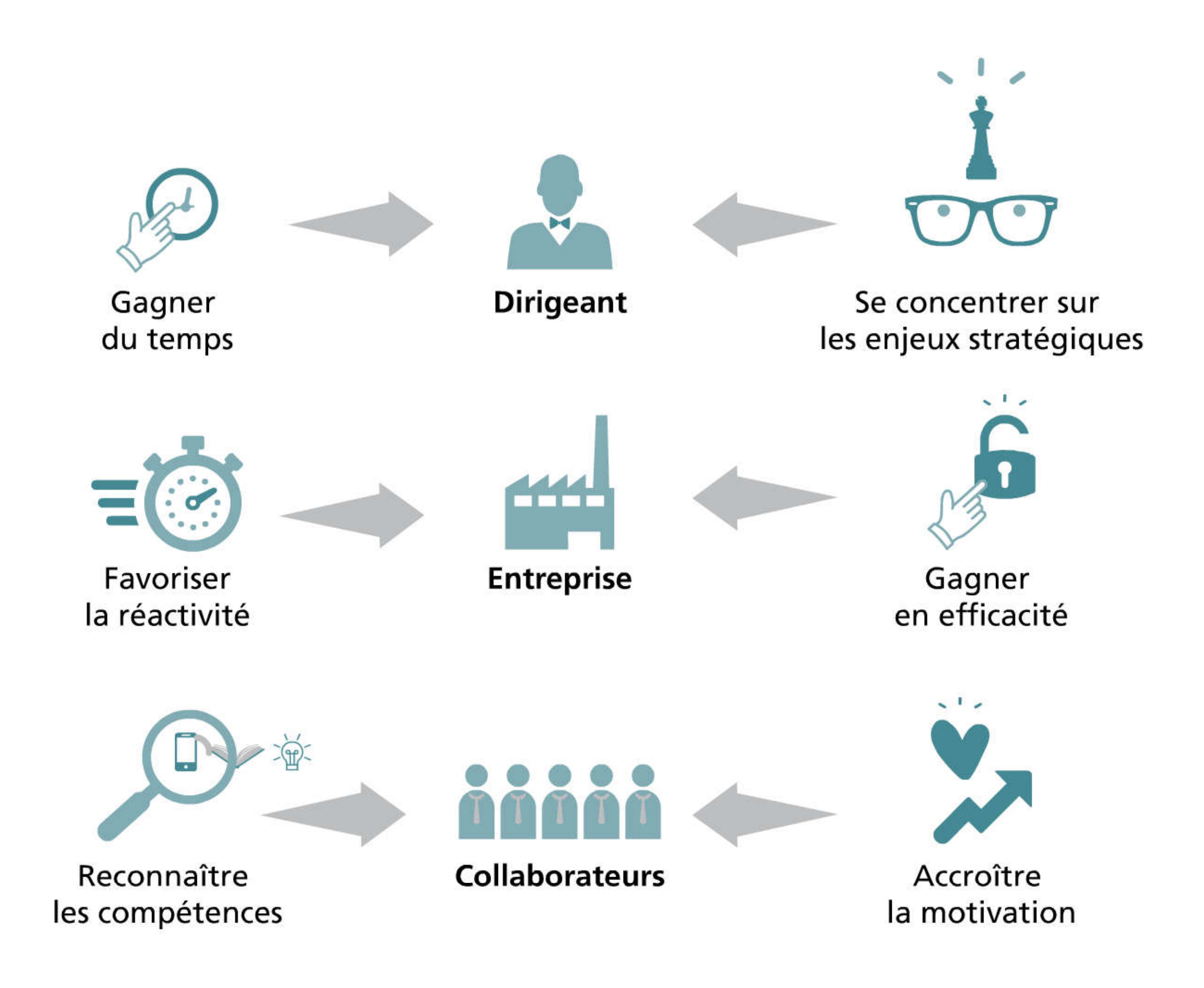
Si le chef d'entreprise doit disposer de nombreuses compétences, techniques, organisationnelles, stratégiques, sa capacité à déléguer efficacement constituera ainsi l'un de ses meilleurs atouts pour parvenir à ses objectifs.

Six bonnes raisons devraient pousser tout chef d'entreprise à confier certaines activités à des membres de son équipe de direction : les bénéfices seront multiples, tant pour le dirigeant que pour les collaborateurs et l'entreprise.

Gagner du temps

Le dirigeant peut penser mieux faire que les autres dans un certain nombre de domaines. Mais quand les mêmes problèmes reviennent régulièrement, le temps qui leur est consacré devient de plus en plus important. Dans la réalité, après une période de rodage et d'apprentissage, les membres d'une équipe de direction bien choisis devraient arriver à résoudre avec succès la plupart de ces problèmes : et sans doute plus rapidement que le dirigeant... Il faudra pour cela apprendre à accepter que quelqu'un va d'abord faire plus lentement, pour ensuite faire mieux et plus vite : le dirigeant pourra alors se dédier pleinement à son cœur de fonction.

Figure 45. Les bénéfices de la délégation



Se concentrer sur les enjeux stratégiques

Déléguer permet au chef d'entreprise de se recentrer sur ses missions principales : conduire la stratégie, animer ses équipes, réfléchir au développement ou simplement prendre du recul. Sans tomber dans la caricature, on pourrait même dire qu'un dirigeant coûte trop cher pour régler des problèmes opérationnels !

Favoriser la réactivité de l'entreprise

Si la totalité du processus de décision remonte en haut de la hiérarchie, le risque de lenteur est important. C'est par exemple au délégué commercial de pouvoir dédommager directement le client ou à l'opérateur de pouvoir arrêter la chaîne de conditionnement.



La complexité et le changement font qu'une organisation n'est réactive que si les collaborateurs sont en position de responsabilité.

Gagner en efficacité

Le dirigeant va rapidement constater que la meilleure personne pour prendre la bonne décision est celle qui se situe au plus près de l'événement : dans un contexte où les choses évoluent rapidement la proximité du décideur avec le terrain, l'environnement, le client, le site industriel est une assurance de meilleure efficacité.

Reconnaître les compétences de l'équipe

Le dirigeant a mis en place une équipe de direction : il l'a choisie en fonction des compétences de chacun et le temps est venu de les reconnaître officiellement et individuellement en leur confiant des tâches correspondantes.

Accroître la motivation en faisant progresser les collaborateurs

La délégation permettra de responsabiliser les personnes qu'on manage pour les faire grandir dans leur implication et leurs responsabilités. Leur motivation et leur engagement en sortiront renforcés. Disposant de la confiance de leur patron, habitués à traiter des problèmes de plus en plus complexes, valorisés dans leur fonction, les membres de l'équipe de direction seront mieux préparés pour leur prochaine évolution de carrière : l'entreprise pourra s'appuyer sur des cadres motivés et autonomes.

Et cette manière de manager en déléguant se diffusera dans toute l'entreprise, favorisant par effet boule de neige la motivation des autres collaborateurs.

Comment bien déléguer ?

Véritable acte de management, la délégation doit être une réussite car il sera difficile de revenir en arrière sans créer un grave sentiment d'échec et de découragement de part et d'autre. Pour bien déléguer, il est recommandé de suivre la démarche suivante.

Définir ce qui peut faire l'objet d'une délégation

Pour établir ce qui peut être délégué, l'ensemble de ses tâches va être réparti en trois catégories :

- La première catégorie regroupe les décisions de stratégie, de développement, le noyau dur de la fonction de dirigeant : ces tâches ne peuvent être déléguées.
- La deuxième catégorie concerne directement les missions du collaborateur, qui ne sont donc pas concernées…
- C'est dans la troisième catégorie que se trouvent les tâches potentiellement délégables.

Identifier les personnes concernées

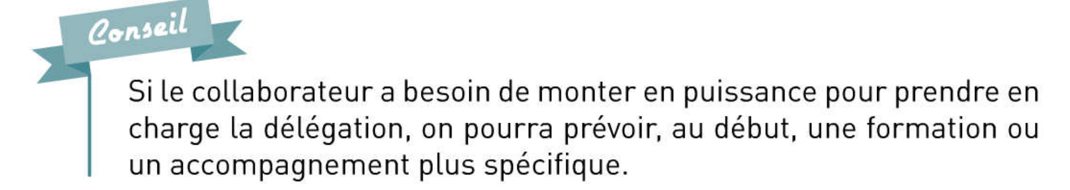
Avant de déléguer, le dirigeant va s'assurer que la personne répond à trois critères :

- Être motivée, condition indispensable à la réussite de la délégation. Responsabiliser un collaborateur et le motiver pour prendre en charge une nouvelle activité n'est réalisable qu'en sachant ce qui le motive : intérêt du travail, sécurité dans le travail, évolution de carrière, statut et image, relations d'équipe, convivialité, etc. C'est en en tenant compte que le manager proposera une nouvelle activité en insistant sur les bénéfices pour le collaborateur.



Le cas échéant, ce sera également le moment de réfléchir à une récompense correspondant aux motivations du collaborateur.

> Être compétente, et cela concerne les compétences techniques mais également la crédibilité, l'autorité et la légitimité pour mener sa mission. Il faut choisir quelqu'un qui soit tout à fait capable d'accomplir cette tâche, puis lui donner l'autorité pour l'accomplir.



Si le collaborateur a besoin de monter en puissance pour prendre en charge la délégation, on pourra prévoir, au début, une formation ou un accompagnement plus spécifique.

> Être organisée, pour que la délégation de tâches ne se traduise pas par une surcharge de travail non maîtrisée.

Fixer les règles du jeu de la délégation

Pour faciliter le transfert de compétences et bien définir le cadre, il est recommandé d'établir un « contrat de délégation » entre le dirigeant et le collaborateur : contenu de la mission, objectifs à atteindre, degré d'autonomie, modalités de prise de décision, moyens mis à disposition, délais, etc. Il faut prendre le temps d'expliquer au départ les véritables attentes plutôt que de rectifier plus tard l'ensemble des étapes.

Déléguer le bon comme le mauvais

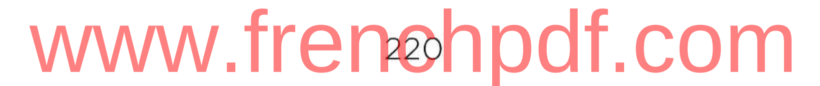
Si le dirigeant ne donne à certains que les tâches indésirables, le risque est grand de voir leur motivation et leur implication diminuer. Il faut donc veiller à déléguer aussi bien les tâches intéressantes et gratifiantes que les tâches pénibles.

Déléguer en lissant dans le temps

La délégation doit être progressive afin de ne pas brutalement déléguer un trop grand nombre de tâches. Et on prendra garde également à ne pas décider de déléguer trop tard ou à l'occasion d'une crise !

Communiquer clairement sur la délégation

Le pourquoi de la délégation, les enjeux, la fixation d'objectifs clairs, les obstacles possibles, l'aide que va pouvoir lui apporter le dirigeant sont autant d'éléments qui devront être communiqués au collaborateur. Les personnes et les services concernés devront être informés de la délégation : cela éliminera toute confusion et aidera à maintenir la cohérence car toute l'entreprise saura que cet individu a la responsabilité et l'autorité pour mener à bien cette tâche.



Garder le contrôle

La confiance, pilier de la délégation, n'exclut pas le contrôle : il faut rester au courant de l'avancement du processus de délégation, en demandant par exemple un *reporting* régulier, formel ou informel.

Un collaborateur chevronné peut, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle activité, commettre une erreur par manque de maîtrise ou au contraire pécher par excès de zèle ; il peut aussi ne pas avoir l'habitude de solliciter le dirigeant par timidité ou orgueil. Le collaborateur aura aussi certainement besoin d'éclaircissements sur tel point précis, soit d'une validation de la réalisation de la tâche déléguée. Le dirigeant pourra s'en acquitter par un simple mot d'encouragement ou un recadrage plus complet.

Faire un bilan de la délégation

Il faudra penser à faire un bilan sur la façon dont la délégation s'est déroulée : atteinte des objectifs, respect des délais, difficultés rencontrées. La comparaison des résultats avec les objectifs et les éventuels écarts feront l'objet d'une discussion entre le dirigeant et son collaborateur.

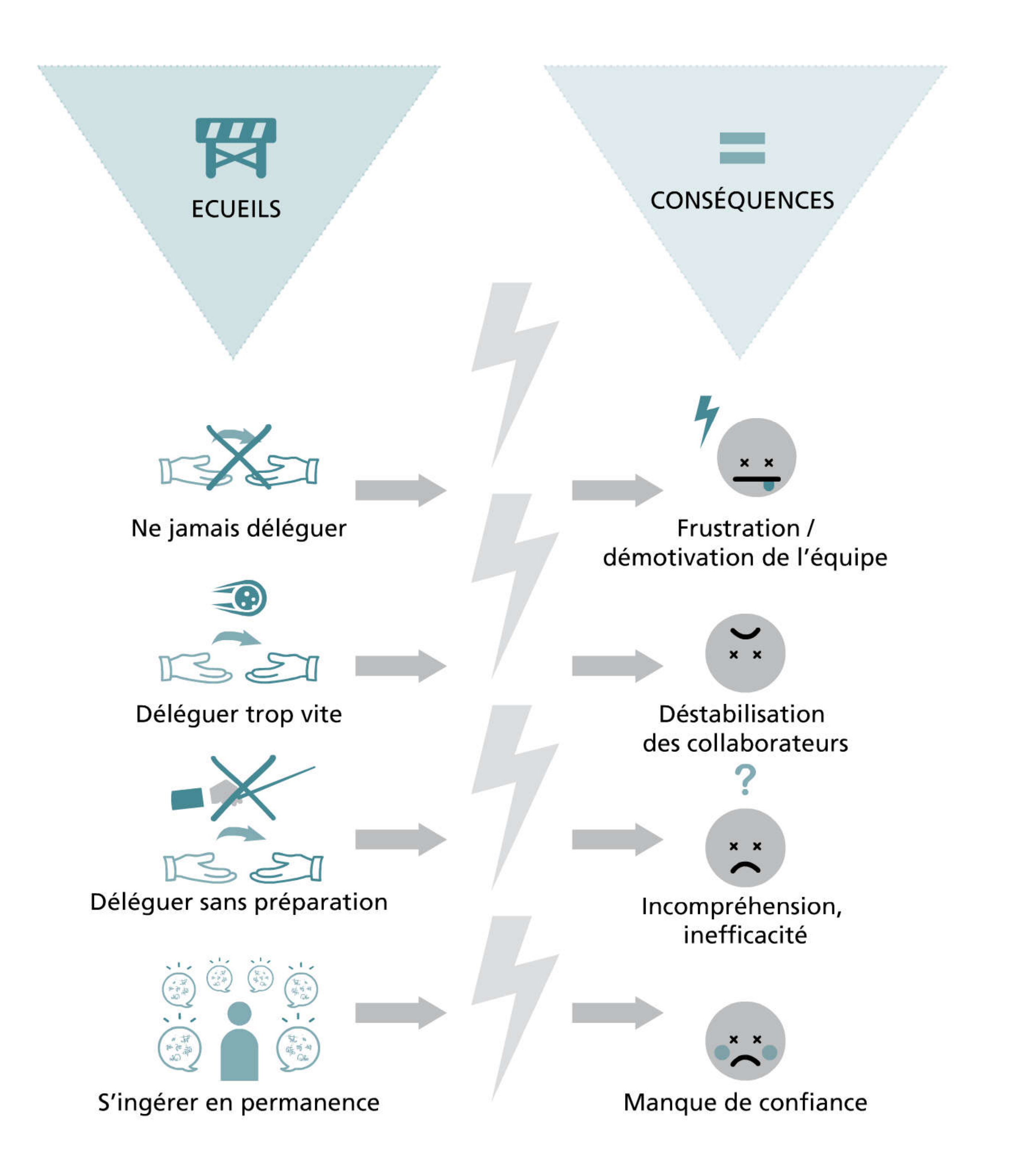
Questions pour un bilan de délégation

> Le comportement du collaborateur a-t-il été en accord avec le niveau de responsabilité et d'autorité accordé ?
> Y a-t-il une désorganisation de certains services de l'entreprise ?
> Le travail habituel du collaborateur en a-t-il été affecté ?
> Pourra-t-on lui confier plus de responsabilités la prochaine fois ?
> En synthèse, la délégation s'est-elle bien passée ?

Les erreurs à éviter

Le chef d'entreprise est le capitaine du bateau : il donne le cap pour atteindre le port en veillant à ce que marchandises, équipage, passagers et navire arrivent en bon état. Mais, sauf exception ou urgence, il ne charge pas le bateau, n'est pas à la barre, ne soigne pas l'équipage. De même, le chef d'entreprise fait en sorte que l'équipe qu'il a choisie prenne les bonnes décisions : c'est le principe même de la délégation. Pour que la délégation soit un outil de management, de maîtrise du temps et de gestion des ressources humaines, quelques écueils sont à éviter (voir schéma page suivante).

Figure 46. Déléguer : les écueils à éviter



Clé 26

TENIR DES RÉUNIONS EFFICACES

« Le sage s'applique à être lent dans ses paroles et diligent dans ses actes. »

CONFUCIUS,
(PHILOSOPHE CHINOIS, V. 551 - 479 AV. J.-C.)

Les réunions sont bien souvent vécues comme des pertes de temps, d'argent et de motivation ou des forums rarement productifs de valeur ajoutée : le dirigeant et ses collaborateurs cherchent alors à inventer toutes les bonnes raisons pour ne pas y participer. Comment le dirigeant peut-il transformer les réunions en un puissant outil d'efficacité organisationnel pour l'entreprise ?

La mauvaise réputation des réunions est fondée

Les réunions doivent leur mauvaise réputation à des écueils fréquemment rencontrés :

> ordres du jour inexistants, vagues, incomplets ou non suivis ;
> pas d'objectif défini ;
> manque de préparation de l'animateur comme des participants ;
> trop grand nombre de participants ;
> durée trop longue (souvent), trop courte (parfois) ;
> manque de ponctualité des participants ;
> temps de parole non équilibré entre les participants ;
> fréquence trop soutenue (reste-il du temps pour travailler ?).



Or, bien utilisées, les réunions constituent, pour le management, un outil performant de communication, d'implication des équipes, de prise de décision sous réserve de se réaliser dans des conditions maîtrisées et en respectant des règles définies de préparation, d'animation et de suivi. Voici quelques conseils pour y parvenir.

Identifier les différents types de réunion

Pour qu'elles soient efficaces, il est nécessaire de bien définir le type de réunion en fonction de l'objectif recherché. Le schéma suivant présente une typologie des principales réunions même s'il arrive que plusieurs des objectifs présentés se trouvent abordés au cours de la même réunion.

Tableau 17. Les différents types de réunion et leurs objectifs

Types de réunions	Objectifs de la réunion
Réunion d'information descendante	Communiquer un message
Réunion d'information ascendante	Recueillir des informations, des avis
Réunion de créativité	Faire émerger des idées
Réunion de résolution de problème	Analyser pour agir, recherche de décision
Réunion « régulière »	Faire le point avec les équipes

Mais quel que soit le type de réunion, son succès sera toujours conditionné par la réponse à quatre préoccupations clés : sa pertinence, sa préparation, son animation, son suivi.

De la pertinence d'une réunion

Utilisée à bon escient, la réunion constitue l'un des outils clés du chef d'entreprise. Elle est le moyen de communiquer simultanément à plusieurs personnes, de favoriser la cohésion de l'équipe de direction, d'accélérer la résolution de problèmes en réunissant tous les intéressés.

L'œil du professionnel

La réunion devrait normalement être plus génératrice de nouvelles idées que l'addition de réflexions individuelles isolées.

Pour éviter de sombrer dans le système de la « réunionite », il faut s'interroger pour juger de la pertinence d'une réunion.



Six questions préalables à la tenue d'une réunion

- Est-elle vraiment indispensable ou simplement nécessaire ?
- Quel va être son objectif ?
- Le fait de réunir un groupe est-il le meilleur moyen de procéder ?
- Va-t-elle permettre d'optimiser le couple décision/temps ?
- Y a-t-il possibilité de faire autrement : entretien, note, coup de téléphone ?
- Répond-elle à un besoin reconnu par l'ensemble des participants ?

Une fois que la pertinence de la réunion a bien été validée, la phase de préparation peut être engagée.

Comment bien préparer une réunion ?

La bonne préparation de la réunion est la condition indispensable à son efficacité. Les règles suivantes favorisent cette préparation.

Définir le sujet

Il s'agit de répondre à la question « De quoi allons-nous parler ? ». Cela permettra d'évaluer le temps nécessaire à la réunion… et peut-être d'éliminer certains points.

Identifier les objectifs à atteindre

La réunion est-elle destinée à recueillir des avis, à informer d'un événement particulier, à présenter des résultats, à mettre en place une nouvelle organisation, à trouver des solutions pour résoudre un problème ?



L'œil du professionnel

L'objectif de la réunion doit être clair et compréhensible pour l'ensemble des participants : il constituera le support de l'ordre du jour.

Choisir les participants

Il faut vous assurer de l'adéquation entre participants et objectifs : tous les collaborateurs présents doivent avoir un réel intérêt et une réelle utilité à prendre part à la réunion. Et afin d'optimiser la dynamique d'échange, il est fortement recommandé de ne pas excéder huit ou dix personnes par réunion : une réunion n'est pas une conférence.



Il est tout à fait possible de prévoir la présence de certaines personnes pour une partie de la réunion, selon les points abordés.

Pour éviter que les participants arrivent avec un bloc-notes vierge et un stylo, il faut les prévenir de ce sur quoi ils sont censés intervenir : sachant quels sont les objectifs et les attentes, leur bonne préparation favorisera l'efficacité de la réunion. Et ils se prépareront d'autant plus qu'ils sauront combien de temps sera accordé à chaque point.

Le chef d'entreprise s'attachera à rassembler dans une réunion les « bons » participants en évitant les autres...

Rédiger un ordre du jour

Envoyé au moins quatre jours avant la réunion, l'ordre du jour :

> donne la liste des participants ;

> précise les points pratiques (lieu et horaires de début et de fin) ;

> précise le sujet et les objectifs de la réunion ;

> liste les points à aborder.

Envoyer les documents en amont de la réunion

Les éléments essentiels au bon déroulement de la réunion (comptes rendus des précédentes réunions, synthèses, analyses) seront envoyés en amont afin d'éviter que les participants commencent à lire le dossier pendant les quinze premières minutes de la réunion !

Soigner l'organisation matérielle

La préparation des éléments logistiques ne doit pas être négligée : paperboard, vidéoprojecteur, matériel audiovisuel, feutres, etc. On s'assurera aussi du bon fonctionnement des équipements parce qu'il n'y a rien de plus agaçant que de patienter en attendant que le texte de l'ordinateur s'affiche sur l'écran. L'endroit où se déroulera la réunion est important : mieux vaut une salle de réunion que le bureau du chef d'entreprise.



Le créneau 14 h - 16 h, moment de la journée où le cerveau est le moins en alerte en raison de la digestion, est à éviter pour tenir une réunion.

Figure 47. Les participants à la réunion



Le « bon » participant



Apporte sa compétence



Connaît le dossier



Est préparé



Est ponctuel



Laisse parler les autres



Est constructif



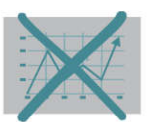
Est contributeur



Le participant « nuisible »



Est invité par politique





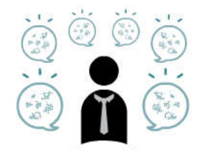
N'a pas travaillé en amont



Reste en surface



Arrive en retard, part avant la fin



Monopolise la parole



Est négatif



Est conflictuel

Limiter la durée de la réunion

Beaucoup de gens ont peur des réunions car elles n'en finissent pas. Une durée fixée au départ doit être respectée. La grande majorité des réunions ne devrait pas s'étaler sur plus de deux heures.



Lors de réunions exceptionnelles et qui durent longtemps, une pause s'impose au minimum toutes les deux heures.

Respecter les horaires

Tout comme l'heure de début de la réunion, celle de fin doit être fixée. Les participants doivent savoir que la réunion commencera à l'heure : c'est le meilleur moyen pour qu'elle se termine en temps voulu !

Pour le respect de l'organisation du travail de chacun

- Ne pas organiser des réunions de plus de deux heures (sauf les réunions de présentation).
- Être ponctuel.
- Ne pas admettre de retard de participants.
- Toujours terminer à l'heure, voire avant !

Savoir animer la réunion

Le succès d'une réunion repose sur sa préparation, mais également sur la qualité de son animation : bon encadrement du déroulement de la réunion, développement d'un climat propice à l'échange, atteinte des objectifs fixés, sentiment de ne pas avoir perdu son temps.

Les recommandations suivantes permettent de favoriser une bonne animation en visant à faciliter la communication entre les participants.

Séquencer la réunion en trois temps

La réunion se déroule en trois temps importants :

- Le *lancement*, accueil des participants, tour de table bref lorsqu'il y a de nouvelles personnes, rappel du thème, des points abordés, du rôle et de la contribution attendue de chacun, des résultats escomptés le cas échéant



et de l'heure de fin de la réunion. L'ensemble de ces points peuvent figurer en permanence sur un tableau.

L'œil du professionnel

Un lancement de réunion réussi est rapide, clair et structuré.

> Le *corps* de la réunion qui occupe l'essentiel du temps en intégrant les échanges entre participants.

> La *conclusion*, synthétisant les points clés, les décisions et actions, précisant le calendrier des prochaines étapes et remerciant les participants. Cela permet de s'assurer que les objectifs de la réunion ont été atteints, et d'être certain que tout est clair dans l'esprit des participants.

Établir des règles claires

Une réunion commence toujours par la formulation claire des thèmes à l'ordre du jour, ainsi que le timing prévu pour chacun des points. Des règles simples doivent être annoncées selon le type de réunion : par exemple les critiques ne sont admises qu'avec une contre-proposition afin de créer un débat plus constructif. Il sera également rappelé que les points non abordés seront reportés à la réunion suivante. Enfin, un rapporteur sera désigné pour réalisation du compte rendu.

Favoriser les échanges

C'est par la participation de chaque membre du groupe que les objectifs peuvent être atteints. Plusieurs techniques peuvent être utilisées :

> Le *tour de table* permet de s'assurer que chacun exprime son point de vue.

Attention à bien le limiter dans le temps et à ne pas le transformer en débat !

> Le *débat* permet de confronter les points de vue et favorise l'émergence d'idées et de solutions nouvelles.

Attention au risque de conflit interpersonnel ou de domination par un individu !



- Le *travail en sous-groupe* se traduit souvent par une production rapide de résultats et une grande appropriation par les participants.

> ***Attention ! Son impact est parfois limité en raison d'une capacité de restitution insuffisante.***

Dans tous les cas, les barrières hiérarchiques doivent être gommées, pour que chacun puisse librement s'exprimer et proposer des idées :

- les droits de parole sont demandés et respectés ;
- les temps de parole sont équilibrés ;
- les discussions et les opinions de tous sont suscitées et encouragées.

Utiliser des synthèses intermédiaires

La reformulation et la pratique de synthèses intermédiaires sont des moyens de parvenir plus rapidement à la conclusion de la réunion, c'est-à-dire au moment où l'on s'assure que les objectifs de la réunion ont été atteints.

Limiter la dispersion

Il est important de rester concentré sur l'objet de la réunion et d'être capable de recentrer les discussions en cas de débordement : si un autre problème est soulevé pendant la réunion, il faut le régler lors d'un autre rendez-vous, voire avec d'autres participants si cela est pertinent.



Une réunion bien préparée permet de s'en tenir aux objectifs fixés.

Gérer le temps

Après avoir désigné un *time keeper* ou gardien du temps, il faut veiller à respecter l'ordre du jour et les temps alloués, à l'avance, pour chaque problématique. Si les deux tiers des participants conviés n'ont pas le temps d'aborder leur sujet, ils risquent de se montrer frustrés d'avoir travaillé pour rien et d'être déçus par la réunion. L'animateur va rappeler à l'ordre les bavards impénitents ou les collaborateurs indisciplinés, qui ne s'écoutent pas les uns les autres ou se coupent la parole.

S'appuyer sur l'animateur

Une réunion pouvant bénéficier d'un animateur sera presque toujours plus productive que celle n'en disposant pas. L'animateur réunira à la fois des qualités de communicant et de manager. Neutre, il synthétise et reformule ce qui a été dit de façon à recentrer les échanges sur les objectifs. C'est aussi un facilitateur et un régulateur. Il doit permettre à chacun de s'exprimer, limitant les personnes qui monopolisent la parole et encourageant celles qui sont au contraire timides.

Réduire l'expression des conflits

Les réunions constituent souvent un lieu privilégié d'expression des conflits. Si plusieurs personnes se confrontent durant la réunion, il est important de veiller à ce qu'elles ne rentrent pas en conflit : sans leur laisser monopoliser la parole, il faut les amener à se rencontrer pour en discuter à un autre moment.

Faire un suivi de la réunion

Un compte rendu synthétique sera transmis dans la semaine aux participants, voire aux personnes qui pourraient être intéressées par les résultats de la réunion : rappel du thème et des objectifs, des participants, des décisions prises, des échéances et des points à aborder à la prochaine réunion.

Clé 27

DISPOSER D'OUTILS DE PILOTAGE PERFORMANTS

« À celui qui ne sait pas vers quel port il navigue,
nul vent n'est jamais favorable. »

SÉNÈQUE,
(PHILOSOPHE LATIN, V. 4 AV. J.-C. – 65 AP. J.-C.)

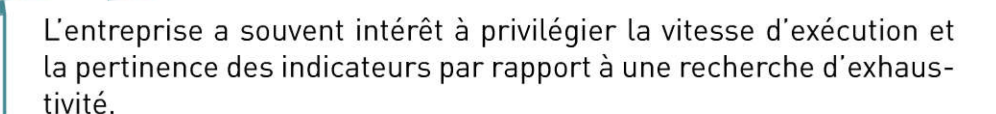
S'il remplit des objectifs de mesure et d'analyse, le principal objectif des outils de pilotage est de permettre l'action par l'aide à la prise de décision. Dans un monde où la rapidité est devenue la condition essentielle pour optimiser la performance, les acteurs du processus de décision ont besoin de disposer d'éléments complémentaires : un tableau de bord pertinent, un système de planification adaptée, un réel suivi des investissements et une fonction contrôle de gestion efficace constituent les outils indispensables du chef d'entreprise pour piloter son activité à court et moyen terme.

Disposer d'un tableau de bord pertinent

À quoi sert un tableau de bord dans un avion ? À visualiser d'un seul coup d'œil le fonctionnement de l'appareil dans sa globalité et à donner au pilote les indications nécessaires pour réagir en cas de problème. Dans le contexte de l'entreprise, c'est un outil donnant rapidement les indicateurs indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, à court et moyen terme, pour rendre possible la prise de décision.

Conseil

L'entreprise a souvent intérêt à privilégier la vitesse d'exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d'exhaustivité.



C'est un ensemble de données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais systématiquement présentées de façon très lisible et aisément exploitable. Outil d'aide à la décision, le tableau de bord peut exister pour chaque niveau et chaque catégorie de responsabilité.

Les fonctions d'un bon tableau de bord sont les suivantes :

> *Alerter* : de même que l'aviateur est prévenu de la perte d'altitude par son altimètre, le décisionnaire doit être alerté sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels.

> *Déclencher l'action* : en identifiant la nature du dysfonctionnement ou de l'opportunité, le tableau de bord suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives, ou simplement d'informer sa hiérarchie.

> *Contrôler* : en fournissant une vue résumée mais complète de l'activité des principaux responsables, le tableau de bord permet d'apprécier plus rapidement les résultats.

> *Communiquer* : le tableau de bord est conçu prioritairement pour être clair, synthétique et facilement utilisable : c'est un bon support de communication.

> *Motiver* : fondé sur des indicateurs majoritairement chiffrés, le tableau de bord objective la performance et contribue à rendre l'évaluation plus lisible.

Les caractéristiques d'un tableau de bord efficient

> **Synthétique** : l'utilisateur du tableau de bord ne peut pas se trouver face à un répertoire débordant d'indicateurs et d'informations de toutes sortes. Le tableau de bord de l'entreprise est obligatoirement un document concis et peu volumineux.

> **Significatif** : ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exhaustive, le tableau de bord doit chercher à être le plus pertinent possible. Cela implique la fixation d'un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.

> **Disponible rapidement** : pour être efficace, l'alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d'information doivent rendre possibles ces remontées rapides.

> **Facilement exploitable** : sa forme et sa présentation doivent être soignées (utilisation de graphiques, de courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés).

> **Adapté** à chaque niveau et catégorie de responsabilité et de décision.

Mettre en place un système de planification adapté

Le terme « planification » est historiquement associé à lourdeur et bureaucratie. Mais la démarche de planification, dans sa conception moderne, traduit la volonté de l'entreprise d'essayer de prévoir, ou tout au moins d'anticiper, ce que pourrait être son avenir.

Outre les capacités d'analyse et les actions qui en résulteront, le chef d'entreprise a pour tâche de les planifier. Certes relativement simple à court terme, la planification l'est beaucoup moins à moyen et long terme et le dirigeant doit être capable de la mettre en œuvre.

La planification, adaptée à la taille et aux moyens de l'entreprise, recouvre plusieurs étapes :

- Le diagnostic stratégique (trop souvent absent de la phase de planification). Le contrôleur de gestion a pour missions d'aider à la formalisation des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que de participer au chiffrage des principaux choix stratégiques décidés par la direction générale.
- Le plan : détaille les objectifs fixés sur une période de temps de trois à cinq ans. Ce plan est plus ou moins lourd et chiffré suivant les habitudes et les caractéristiques de l'entreprise.
- Le budget : voir clé 14.

Le chef d'entreprise va veiller à ce que ce processus de planification ne soit pas perçu comme une « corvée » par les acteurs de l'entreprise, mais bien comme une occasion unique de communication et d'échanges, avec pour objectif de s'assurer de la cohérence entre les moyens mis en œuvre et la stratégie de l'entreprise.

Suivre les investissements

Le chef d'entreprise doit accorder toute son attention à la démarche de sélection d'un investissement. Deux phases peuvent être distinguées :

- Le contrôle *a priori*, qui concerne l'engagement des dépenses. Ce contrôle est généralement présent dans toutes les entreprises en raison de l'importance des sommes en jeu.
- Le contrôle *a posteriori*, beaucoup moins fréquent, qui permet de vérifier le bien-fondé de l'investissement.

Pour pratiquer le contrôle *a posteriori*, il faut que le dossier initial ait été bien préparé, c'est-à-dire qu'il permette de comparer ultérieurement prévisions



et réalisations. Pour synthétiser les données clés d'un investissement, on peut s'inspirer de la fiche suivante :

Tableau 18. Fiche synthétique des données clés

Description du projet	
Domaine	Production, informatique, immobilier
Nature	Capacité, flexibilité, productivité
Détail	Description du projet
Objectif	Raisons ayant conduit à ce projet
Avantages du projet	
Bénéfices attendus pour l'entreprise	Financiers, stratégiques, diversification
Coût du projet	
Montant initial	
Frais accessoires	
Délai du projet	
Calendrier détaillé	Commande initiale, livraison, mise en route
Durée de vie de l'investissement	
Étude financière	
Flux de trésorerie nets	Détail du calcul année par année, hypothèses argumentées de revenus
Taux d'actualisation retenu	Justification du taux d'actualisation
Analyse du risque	
Calcul de la rentabilité	VAN, TIR, etc.

S'appuyer sur un système de contrôle de gestion efficace

La confusion est souvent faite entre la qualité du système comptable et de l'organisation des services financiers, et l'existence d'un contrôle de gestion performant. Or, les objectifs sont différents.

L'efficacité d'un système de contrôle de gestion va dépendre des facteurs suivants :

Une information de qualité

Cela signifie d'abord que l'information concernant l'entreprise soit fiable, corresponde aux besoins des opérationnels et des dirigeants et qu'elle sorte dans des délais raisonnables : avant même d'améliorer les systèmes informatiques, un cahier des charges précises est à établir pour recenser les informations essentielles.



Un système ouvert sur l'environnement

Le contrôle de gestion doit également s'attacher à exploiter des informations externes, non forcément issues des systèmes comptables de l'entreprise (données sur la concurrence, le marché, l'environnement). Sa capacité à détecter des opportunités et des menaces constitue un élément important.

Un système orienté sur la détection des anomalies

Il est essentiel que les indicateurs clés soient intégrés afin que les écarts significatifs soient rapidement mis en lumière.

Des analyses plus que des accumulations de chiffres

C'est là que se fera la différence entre un vrai contrôle de gestion, proche de la réalité des affaires, et un service financier garant de la fiabilité passée des chiffres.

Une fonction rattachée à la direction générale

Même s'il n'existe pas *a priori* de structure idéale, il nous semble préférable de séparer les fonctions finance/comptabilité/trésorerie de la fonction contrôle de gestion : cette séparation permettra au contrôleur de gestion de pouvoir mener ses analyses en toute indépendance.

Une fonction de terrain

Le profil du contrôleur de gestion est assez particulier : il devra associer la rigueur des chiffres avec une excellente compréhension du business et une forte capacité de communication avec dirigeants et opérationnels. Au-delà du nécessaire contrôle des coûts, il devra jouer le rôle de vigie, alertant des dangers potentiels et de catalyseur, permettant à l'entreprise d'accélérer sa dynamique de croissance.

Pouvoir s'appuyer sur une vraie fonction de contrôle de gestion représente pour le directeur général un atout clé. C'est grâce à lui que le chef d'entreprise pourra disposer d'un *reporting* performant.

Un *reporting* performant

- **Objectif** : traduit rapidement en chiffres l'activité de l'entreprise, sur une période donnée, dans un but opérationnel d'aide à la décision.
- **Principes** : adapté à l'entreprise et à sa culture, rapidité, raisonnement par exceptions, pertinent (« suivre ce qui compte »), lisibilité.
- **Présentation** : cumul à la fin de la période, en « reste à faire » et en situation annuelle, accompagné d'une note de synthèse du contrôleur de gestion.

Clé 28

MAÎTRISER LA GESTION DE CRISE

« Nul ne peut atteindre l'aube sans passer par le chemin de la nuit. »

GIBRAN KHALIL GIBRAN,
(POÈTE LIBANAIS, 1883 – 1931).

Au cours de sa vie professionnelle le dirigeant aura à évoluer dans des environnements changeants : c'est sa capacité à s'adapter aux évolutions, à garder le cap de l'entreprise qui lui permettront de s'affirmer comme un vrai « patron ». Mais au-delà de ce qui sera son pain quotidien, le dirigeant peut aussi être conduit à rencontrer une situation très particulière : la crise.

Qu'est-ce qu'une crise ?

Une situation de crise mal gérée peut détruire la confiance même si celle-ci est établie de longue date entre une organisation et ses partenaires. S'il n'est pas possible de prétendre vouloir éviter une crise, on peut apprendre à la gérer, la maîtriser afin que la confiance en sorte intacte, voire renforcée.

La crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause la pérennité de l'organisation, et nécessitant des mesures d'urgence pour en limiter les effets. Quelles en sont les caractéristiques ?

> La crise est **atypique**, c'est-à-dire qu'elle sort du cadre normal et habituel de l'organisation.

> Elle est **imprévisible**, provenant de multiples sources (un tsunami pour Fukushima, un acte terroriste pour Areva, une cyber attaque pour des groupes du CAC 40 ; il est impossible de la prévoir.

> Elle est **soudaine**, l'effet de surprise, de sidération, provoque une déstructuration rapide de tous les repères, une dérégulation des mécanismes et des réactions habituelles.

- Elle est **grave** et peut entraîner des conséquences fatales pour l'organisation et les individus. Elle risque d'avoir des impacts financiers, humains, organisationnels (Union Carbide après Bhopal, Arthur Andersen après Enron) pouvant entraîner la disparition de firmes puissantes.
- Elle est **complexe**, impliquant de nombreux acteurs, nécessitant des prises de décisions dans l'urgence, donnant le sentiment à chacun que les choses échappent à tout contrôle.

L'œil du professionnel

Internet et les réseaux sociaux accélèrent encore la diffusion de cette complexité en l'auto-alimentant avec un effet boule de neige.

- Elle est **unique**, son lieu, son terrain, ses acteurs, la manière dont elle se déroule, tout est d'une singularité absolue.

Il est important que le dirigeant sache identifier ce qui constitue une vraie crise d'une simple difficulté opérationnelle :

Tableau 19. Comparaison crise/difficulté opérationnelle

Exemples de crise	Exemples de difficultés opérationnelles
Explosion d'une usine	Rupture produit
Disparition d'un dirigeant clé	Démission d'un cadre clé
Accident grave causé par un produit	Panne de machine
Malversation financière d'un cadre	Allergie causée par un produit
Pollution importante due à une usine	Plainte de clients
Incendie total du stock	Interdiction temporaire de vente
Mouvement social significatif	Non-atteinte du budget

L'impact de la crise sur l'organisation va généralement provoquer des sous-crises successives, par exemple :

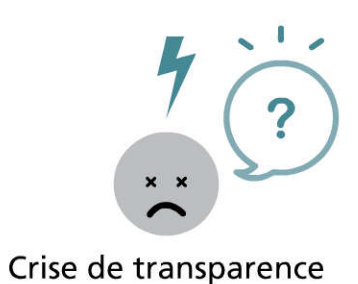
- crise de confiance auprès des salariés, des actionnaires, des financiers ;
- crise de transparence chez les consommateurs et les autorités ;
- crise de réputation chez les clients, les médias ;
- crise interne, départ de dirigeants, inquiétude et honte des salariés...

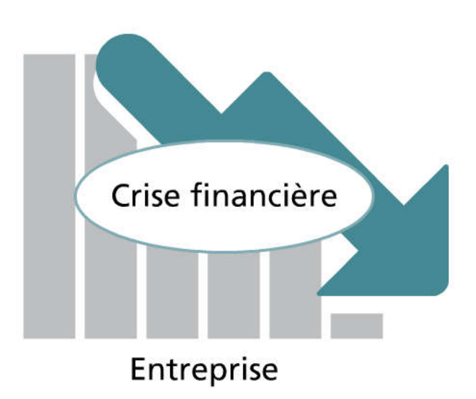
Et cet enchaînement de crises va se concrétiser *in fine* par de graves conséquences financières : baisse des ventes, coûts inhérents à la gestion.



Figure 48. L'impact d'une crise sur l'organisation est fort











Avant la crise : anticiper

Le dirigeant s'assurera que des mesures simples garantissent une certaine anticipation dans l'organisation : il faut se préparer à la crise car à un moment ou à un autre, elle va arriver !

Identifier les risques

Une crise trouve son origine dans un risque non maîtrisé par l'entreprise. Un système de gestion des risques adapté à l'entreprise lui permettra de mieux anticiper en étant dans un état de veille permanente et en recensant les diverses natures de risques.

Une typologie des risques

> Risque métier : lié à l'activité de l'entreprise.
> Risque financier : OPA hostile par exemple.
> Risque industriel : explosion sur un site.
> Risque environnemental : pollution d'une nappe phréatique.
> Risque d'image : accident causé par un produit.
> Risque social : accident de travail mortel.
> Risque judiciaire : arrestation d'un dirigeant.

L'établissement d'une cartographie des risques favorise l'appréhension par les décideurs des risques les plus grands : fondée sur l'évaluation du couple probabilité d'occurrence/gravité potentielle, la cartographie facilite une gestion hiérarchisée des risques.

Mettre en place une cellule de crise

La cellule de crise va être créée, non pas seulement au moment où la crise se déclenche, mais surtout dès que l'organisation commence à réfléchir au traitement opérationnel de la crise. Cette cellule, interne à l'organisation, activée uniquement en cas de nécessité, devra :

> gérer la crise de manière opérationnelle ;
> prendre les décisions ;
> assurer la logistique ;
> organiser la communication.



Vecteur principal de la restauration de la confiance, la cellule de crise sera réactive, adaptable, disponible, compétente, loyale. Sa composition doit permettre une action réelle, cohérente et rapide, ce qui sous-entend qu'elle dispose d'un vrai pouvoir :

Les membres de la cellule de crise

- Environ 5/7 personnes.
- Disponibles 7 jours sur 7.
- Connaissant bien l'entreprise.
- Dotés du pouvoir de décision.
- Pragmatiques.
- Discrets et loyaux.

Il faudra tester la cellule de crise, prévoir son mécanisme de déclenchement et bien soigner les détails : définition des responsabilités de chacun, message d'attente pour les personnes en première ligne, (standard par exemple), liste de téléphones portables à jour, etc.

Mettre en place un plan de continuité d'activité

Parallèlement à la cellule de crise, le dirigeant aura également mis en place un plan de continuité d'activité (PCA) permettant de fonctionner en mode dégradé en :

- assurant un niveau minimal d'activité ;
- garantissant une protection maximale ;
- rassurant les partenaires.

Définir les modalités de communication

Le principe essentiel dans la communication de crise est de mettre en place un seul « émetteur », en interne comme en externe. Il vaut mieux éviter de confier ce rôle au dirigeant mais il est nécessaire de disposer de ressources compétentes car l'exercice de communication en cas de crise exige de l'entraînement et des capacités de communication spécifiques : empathie, aisance verbale, maîtrise de soi, résistance à la pression médiatique.



Lorsque la crise survient, la communication joue un rôle clé : si l'entreprise ne dit pas ce qu'elle fait, d'autres diront ce qu'elle ne fait pas !

Pendant la crise : résister, résister, résister

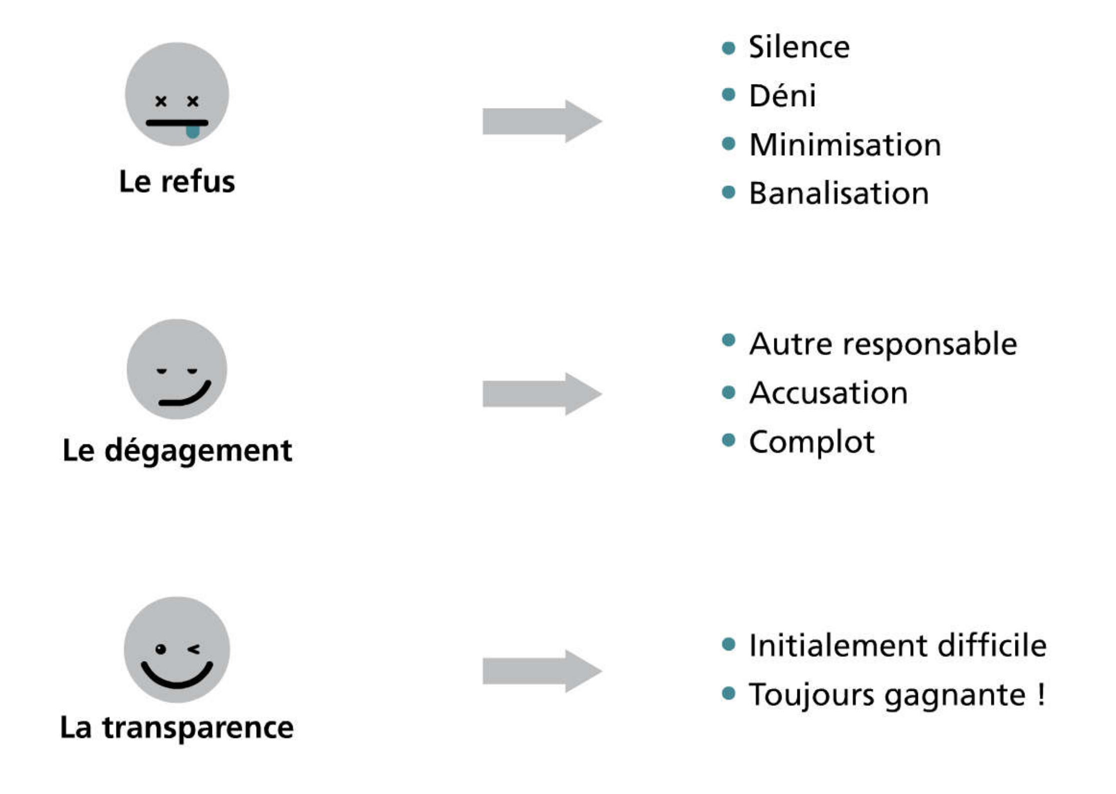
Quatre points sont primordiaux :

> l'activation de la cellule de crise, qui devient prioritaire par rapport à la gestion opérationnelle de l'entreprise ;
> la fixation des priorités : d'abord la sécurisation des personnes, puis celle de l'environnement, et enfin celle des biens ;
> la mise en place du PCA ;
> la gestion de la communication, en privilégiant la transparence.

Trois grandes familles de communication de crise peuvent être distinguées :

> La stratégie du refus passe soit par le silence (absence de communication), soit par le déni (négation de toute responsabilité), soit par la minimisation (ce n'est pas si grave), ou encore par la banalisation (dans l'industrie ça arrive fréquemment).
> La stratégie de dégagement se caractérise par une tentative de déplacement du débat ou d'accusation d'un tiers.
> La stratégie de transparence consiste à reconnaître les faits et les responsabilités en proposant des solutions et en favorisant une communication de proximité, orale si possible : si sa mise en place est initialement plus difficile, elle sera toujours gagnante sur le moyen/long terme.

Figure 49. Les stratégies de communication de crise



Un exemple de gestion de crise réussie : Findus

La crise du « Cheval Gate » : les consommateurs se demandaient ce qu'il y avait dans les produits (bœuf ou cheval) et n'avaient plus confiance dans l'étiquetage et les promesses de la marque.

Findus réagit en :

- Informant la presse et en révélant le scandale alors que rien ne l'y obligeait.
- Reprenant les produits malgré l'absence de risque sanitaire : signal fort, adressé aux consommateurs.
- Prenant des engagements forts : tests ADN, mesures pour renforcer la traçabilité, onglet spécial sur son site, système de questions/réponses.
- Communiquant en permanence : « Dès que j'ai su, j'ai agi dans votre intérêt et je vous l'ai dit ! »

Après la crise : apprendre

Un bilan formel sera réalisé après chaque crise traversée par l'entreprise : il reprendra l'histoire des événements et l'identification des causes. Un processus de gestion de crise bien conduit permet souvent d'améliorer le processus de détection des zones à risques et la réévaluation de certaines pratiques.

Les facteurs clés de succès d'une bonne gestion de crise

- La qualité de la préparation.
- L'existence d'une cartographie des risques.
- Le sang-froid de la cellule de crise.
- La capacité de décision de la cellule.
- La qualité de la communication interne et externe.

Clé 29

METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE

« Aimez qu'on vous conseille et non pas qu'on vous loue. »

NICOLAS BOILEAU,
(ÉCRIVAIN FRANÇAIS, 1636-1711)

Les objectifs d'une mise en place de la gouvernance sont nombreux et varient selon la volonté des dirigeants et des actionnaires ou la situation de l'entreprise. Au-delà des obligations légales, la gouvernance remplit plusieurs missions prioritaires : définition et suivi de la stratégie, arrêté des comptes, nomination, évaluation et rémunération des dirigeants, analyse des risques. Elle complète son champ d'action en analysant la performance économique de l'entreprise, en se préoccupant de la gestion de l'actif humain, en intégrant la problématique RSE, en veillant à la qualité de la communication avec les parties prenantes. Enfin, elle joue un rôle majeur dans certaines circonstances particulières : transmission de l'entreprise, succession du dirigeant, gestion de crise ou opération stratégique et financière majeure.

Tout au long de ces missions, la gouvernance accompagne le dirigeant en lui donnant le moyen d'échanger dans un climat de confiance avec des personnalités compétentes.

Que représente la gouvernance ?

La gouvernance est un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que les objectifs de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes sont bien pris en compte.

Tableau 20. Le système de gouvernance

Textes	Acteurs
> Internes (statuts, règlement intérieur, charte) > Externes (lois, codes, *soft law*, pratiques)	> Internes (actionnaires, dirigeants, administrateurs) > Externes (État, marché, CAC, banques)
Instances	**Attitudes**
Assemblée générale, conseil d'administration, comités, directoire, autorités de régulation	Comportements, procédures internes, mode de fonctionnement, culture et valeurs d'entreprise

Au-delà des obligations légales imposées aux sociétés cotées, il existe une grande flexibilité dans la mise en place de la gouvernance : selon la forme juridique, elle peut prendre la forme d'un conseil d'administration ou de surveillance ou de toute autre instance. Une entreprise peut parfaitement commencer à instaurer sa gouvernance de manière progressive en l'adaptant à ses besoins. Ainsi, loin de tout formalisme juridique, le chef d'entreprise créera d'abord un comité stratégique ou un *advisory board*, regroupant un réseau de personnes compétentes et en qui il a confiance.



Mieux vaut cet embryon informel que de pseudo-conseils d'administration, répondant certes aux obligations légales, mais peu compétents, peu transparents et peu efficaces.

Ce qui compte vraiment est l'initiation par l'entreprise d'un processus de gouvernance adapté à ses besoins. Sa réussite dépendra essentiellement du respect de critères essentiels comme la compétence, le courage et la liberté des administrateurs ou l'organisation régulière de vraies réunions de travail.

Que va apporter la gouvernance à l'entreprise ?

Une gouvernance bien mise en place va considérablement aider le chef d'entreprise à accomplir sa mission, par exemple en :

- rompant sa solitude de dirigeant ;
- l'aidant à prendre du recul ;
- jouant un rôle de conseil challenger ;

- rassurant les partenaires financiers ;
- apportant une expérience et une diversité nouvelle ;
- structurant la démarche d'analyse stratégique ;
- contribuant à l'intégration d'une approche de gestion des risques ;
- faisant bénéficier l'entreprise d'un réseau ;
- abordant des sujets rarement traités : succession, transmission, rémunération ;
- limitant le risque de dérives ;
- facilitant la gestion de crise ;
- aidant aux relations entre management et actionnaires.

Quelles sont les missions essentielles de la gouvernance ?

Le dirigeant d'entreprise s'appuiera sur les travaux de la gouvernance pour au moins trois missions principales.

Traiter de la stratégie

Il est fondamental que la gouvernance traite des questions de stratégie : c'est bien la réussite du déploiement de la stratégie qui engendrera de la création de valeur.

Les processus d'élaboration de la stratégie seront plus efficaces si gouvernance et dirigeants s'engagent dans une réflexion commune. Le conseil d'administration devra pouvoir exposer ses attentes, comprendre la stratégie, évaluer les risques et faire entendre ses préoccupations dès le début du processus, de façon à ce qu'elles soient prises en considération tout au long de l'élaboration de la stratégie.

Créer les conditions d'une collaboration idéale est une tâche délicate car la stratégie est souvent considérée comme la chasse gardée du dirigeant.

- Si la stratégie est présentée comme un point à l'ordre du jour seulement pour approbation, le conseil ne se sentira pas suffisamment motivé pour faire l'effort de comprendre les risques et interviendra trop tard dans le processus pour orienter la réflexion.
- En revanche, une participation trop importante du conseil peut déresponsabiliser les dirigeants et compromettre l'objectivité des administrateurs.



Bien maîtrisée, la contribution de la gouvernance à la construction de la stratégie de la société peut être considérable. Elle va déjà permettre un travail de formalisation de la réflexion, va attirer l'attention sur la nécessité d'examiner d'autres options, sur le réalisme de certains chiffrages ou sur l'opportunité de recourir à des experts externes. Par ses questionnements, la gouvernance va enrichir la vision stratégique de l'entreprise.

Arrêter les comptes

L'arrêté des comptes sociaux ou consolidés et la rédaction des rapports de gestion relèvent de la compétence exclusive du conseil d'administration, sans aucune possibilité de délégation. Dans le cas de sociétés fonctionnant avec une structure duale, c'est le directoire qui arrête les comptes sous le contrôle du conseil de surveillance. Ces comptes seront ensuite soumis à l'assemblée générale des actionnaires pour approbation.

Le conseil est également chargé de veiller à ce que l'information transmise aux actionnaires soit sincère et de bonne qualité.



L'œil du professionnel

Au-delà de la nécessaire fiabilité des chiffres, cela signifie que la présentation doit être intelligible et pertinente, et des éléments comparatifs doivent être intégrés.

Gérer les dirigeants

La gouvernance joue un rôle fondamental dans trois domaines : la nomination des dirigeants, leur évaluation et leur rémunération. Cette mission clé est aussi délicate que sensible : d'une part, parce qu'elle est décisive pour la stratégie de création de valeur de l'entreprise, puisque sont choisis ceux qui la vont mettre en œuvre ; d'autre part, parce qu'elle se traduit par des décisions très visibles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

> Concernant la nomination des dirigeants, la gouvernance a à s'assurer en permanence de leur bonne adéquation avec les objectifs de l'entreprise et des actionnaires, que ce soit dans la situation actuelle ou pour le futur de l'entreprise.

> Sur l'évaluation, elle devra s'assurer que les objectifs fixés aux dirigeants et le processus d'évaluation qui en découle sont compatibles avec les intérêts des différentes parties.



> Enfin, la détermination des systèmes et des niveaux de rémunération des dirigeants fait partie intégrante de sa responsabilité. Elle revêt une importance particulière car elle peut porter préjudice à la réputation de l'entreprise.

Comment mettre en place la gouvernance ?

Une bonne composition du conseil avec des administrateurs de qualité et le respect de quelques règles de bon fonctionnement constituent les conditions indispensables à une gouvernance efficace.

Composer un conseil d'administration de qualité

La bonne composition du conseil va être déterminante pour son efficacité : le nombre limité de membres, la recherche de diversité (sexe, âge, nationalité), la complémentarité des profils, la présence d'administrateurs « libres », le renouvellement régulier du conseil sont autant de facteurs qui y contribueront.

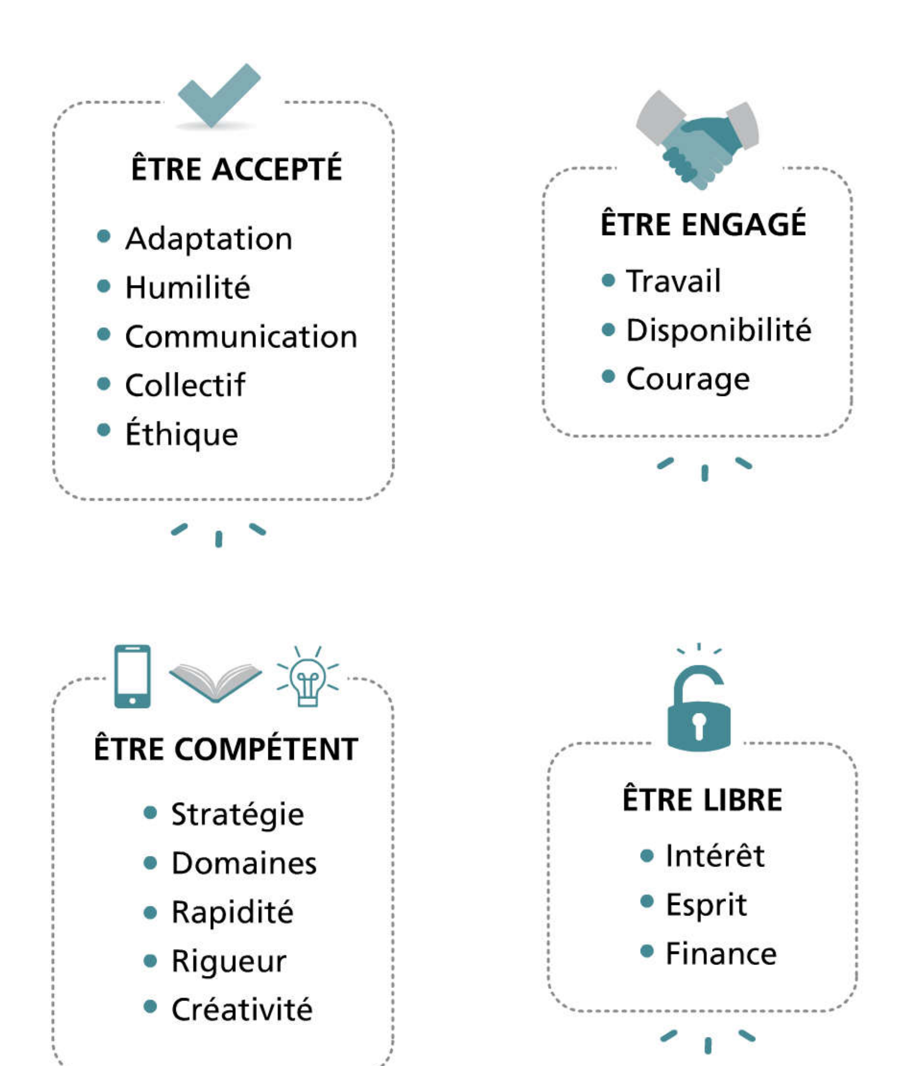
Les administrateurs sont choisis en fonction de l'adéquation entre leur compétence et leur expérience et celles dont le conseil a besoin, selon la stratégie de l'organisation, la situation de l'entreprise, la structure de l'actionnariat, la personnalité des dirigeants, etc.

Cependant, il existe des qualités génériques à la fonction d'administrateur qui devrait rassembler des qualités personnelles (courage, intégrité, perspective stratégique, sens des affaires, liberté, implication) et des qualités comportementales (capacité à travailler en équipe, sens de l'écoute, facilité de communication, adaptabilité…). Les qualités de l'administrateur peuvent être résumées dans le schéma page suivante (figure 50).

Mais surtout l'administrateur doit avoir envie de l'être pour de bonnes raisons (créer de la valeur) et adopter un ton ferme mais positif et bienveillant !

L'administrateur va se trouver confronté à des séquences de vie de l'entreprise dans lesquelles son rôle sera différent : en fonction de ses qualités, de son expérience et de sa personnalité, certains de ses rôles lui conviendront mieux que d'autres.

Figure 50. Les qualités d'un administrateur



Les différents rôles endossés par l'administrateur

> Accompagnateur : le soutien des dirigeants ;
> Vigie : le veilleur permanent ;
> Éclaireur : l'explorateur de terres nouvelles ;
> Catalyseur : l'accélérateur du développement ;
> Médiateur : le facilitateur de solutions ;
> Challengeur : le questionneur constructif ;
> Tuteur : le préparateur d'une transition.

L'administrateur jouera alors pleinement son rôle en évitant de se substituer aux dirigeants opérationnels tout en gardant un regard critique constructif. Il ne deviendra pas non plus un consultant et n'entretiendra pas de relation commerciale avec l'entreprise : l'administrateur est *on board* (à bord), quand le consultant est en dehors de l'entreprise. L'administrateur, véritable équilibriste de l'entreprise, apprendra à gérer les écarts entre des attentes élevées concernant ses missions et le peu de temps et d'information dont il dispose. Enfin, il évitera tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société, en informera le conseil et s'abstiendra de participer aux débats et aux votes sur les points concernés.

Exploiter une information de qualité

L'administrateur se trouve confronté à un défi de taille : il lui est demandé de se prononcer sur des domaines nombreux, dans des disciplines diverses, avec un haut niveau de complexité (justification d'avoir un conseil...) en relativement peu de temps ! Les administrateurs doivent donc pouvoir disposer d'une information fiable, pertinente, adaptée à leurs besoins et facilement exploitable ; ils veilleront à adopter une stratégie de ciblage des informations clés sur les domaines essentiels. Et surtout, ils n'hésiteront pas à exiger des informations plus exploitables et à alerter très tôt sur le manque d'informations.

Organiser le travail collectif

Le conseil demeure une instance collégiale dont le travail requiert un minimum d'organisation pour être efficace :

> des réunions du conseil régulières (entre 6 et 8 par an) ;
> une durée des réunions suffisante pour aborder sereinement les thèmes ;



- un ordre du jour précis portant sur des points majeurs ;
- des réunions préparées avec une diffusion de l'information en amont ;
- des débats permettant la libre expression de chacun ;
- des procès-verbaux traduisant fidèlement les échanges ;
- une planification annuelle des travaux.

Mettre en place des comités d'étude

Compte tenu de l'extension des travaux confiés aux organes de gouvernance, la création de comités d'étude s'est développée au cours des dernières années ; ils permettent l'approfondissement de points complexes en amont du conseil, facilitant ainsi la tenue de débats fondés sur une préparation documentée et objective.

> ***Attention à ne pas multiplier les comités au risque d'entraîner la déresponsabilisation du conseil !***

Maintenir un état de veille permanent

Pour conserver leur fonction originelle, les organes de gouvernance ne peuvent se permettre de basculer dans une routine mettant en péril l'état de veille permanent qui doit les animer. La diversité du conseil, son renouvellement régulier, la limitation du nombre de mandats, la variété des thèmes abordés et le développement de travaux collectifs sur des sujets particuliers y contribueront.

Partie 4

CULTIVER LES CINQ QUALITÉS DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Clé 30

SAVOIR DÉCIDER

« Que je mène ma vie et que ce ne soit pas elle qui me mène. »

SÉNÈQUE,
(PHILOSOPHE LATIN, V. 4 AV. J.-C. – 65 AP. J.-C.)

La prise de décision fait intégralement partie de l'exercice quotidien du dirigeant d'entreprise. Rarement facile, influencée par de nombreux paramètres, la prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Dans tous les cas, la prise de décision est inséparable de l'activité du dirigeant et du fonctionnement de l'entreprise : on assimile souvent les « dirigeants » aux « décideurs »...

Un processus de décision en quatre étapes

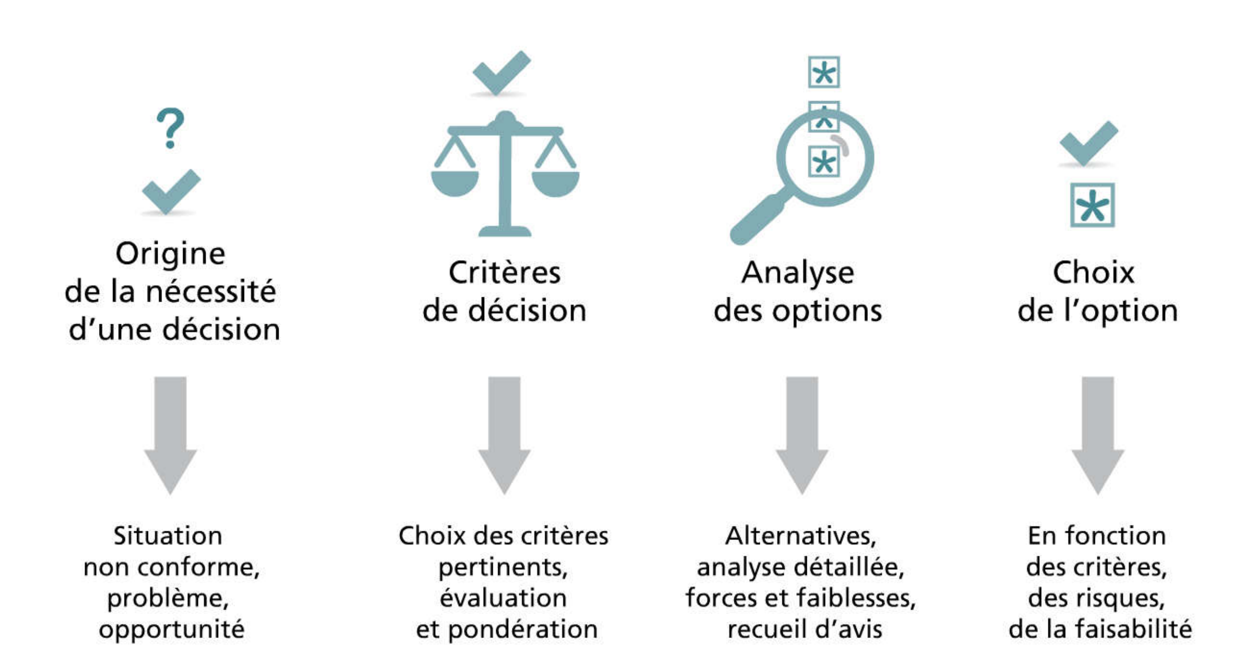
Étymologiquement, « décider » vient de deux mots latins *decidere* qui veut également dire régler, arranger et *caedere*, signifiant couper, trancher.

Décider, c'est...

- ... choisir une possibilité parmi plusieurs...
- ... afin d'atteindre le résultat voulu...
- ... dans un horizon de temps acceptable...
- ... en utilisant au mieux les ressources disponibles...
- ... et le plus souvent dans un univers incertain !

Le processus de décision peut être représenté comme dans le schéma page suivante.

Figure 51. Le processus de décision





Une fois que les contraintes et conditions d'application ont été correctement précisées, la prise de décision est actée. Une bonne communication permettra de s'assurer que tout le monde est bien informé et favorisera l'adhésion des collaborateurs. Après avoir défini les acteurs concernés et le calendrier, il faudra alors exécuter la décision. Et ce n'est qu'après sa réalisation que l'on pourra se prononcer sur l'efficacité de la décision.

De nombreux facteurs peuvent affecter la rationalité de ce processus :

> les caractéristiques de l'entreprise (taille, propriété, localisation, climat social, histoire) ;
> l'évolution du marché (croissance, stagnation, déclin) ;
> les logiques financières ;
> la situation géopolitique ;
> la culture de management de l'entreprise ;
> la personnalité du dirigeant.

Et ces facteurs vont être plus ou moins importants selon le contexte dans lequel doit se prendre la décision. Il peut s'agir d'un *contexte quasi certain*, dans lequel le dirigeant connaît d'avance le résultat prévisible de chaque option, d'un *contexte risqué*, dans lequel le dirigeant peut estimer des probabilités sur les conséquences possibles des différentes options ou d'un *contexte incertain* rendant très difficile l'estimation des résultats futurs.



L'œil du professionnel

Le contexte incertain est le plus fréquent en entreprise : le processus décisionnel est alors fortement influencé par l'orientation psychologique du dirigeant qui ne va pas forcément choisir la meilleure solution mais la solution la plus satisfaisante compte tenu du degré d'information, de sa motivation, de sa capacité réelle d'action, de son aversion au risque.

Trois grands types de décision

Les décisions sont généralement classées en trois grands types : stratégique, tactique et opérationnelle.

Tableau 21. Les types de décision

	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine	Allocation ressources	Gestion ressources	Utilisation ressources
Horizon	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet	Lent mais durable	Court	Rapide
Réversibilité	Faible	Possible	Forte
Niveau	Direction générale	Directions opérationnelles	Terrain
Informations	Variables	Complètes	Assez complètes
Intuition	Significative	Modérée	Faible
Risque	Très élevé	Élevé	Faible

> *Les décisions stratégiques* concernent les orientations générales de l'entreprise : lancement d'une nouvelle marque, ouverture d'une filiale sur un marché géographique, programme d'investissement dans un nouvel outil de production, création d'une *business unit*, implantation d'un système d'intéressement, etc. Prises par la direction générale de l'entreprise, elles ont de fortes conséquences sur le long terme, engagent l'avenir de l'entreprise et comportent un grand risque.

> *Les décisions tactiques* ont une implication sur le moyen terme et des conséquences significatives pour l'entreprise : elles sont prises par les directions opérationnelles et comportent un risque moyen. Elles peuvent concerner le lancement d'une campagne publicitaire, l'acquisition de matériel de production, le recrutement d'un cadre dirigeant, etc.

> *Les décisions opérationnelles* sont prises par l'encadrement terrain et comportent un risque mineur. Elles sont fréquentes et leurs conséquences relativement prévisibles.

Les principaux modes de décision

Les dirigeants vont utiliser de multiples ressources pour prendre leurs décisions. Ces dernières peuvent être regroupées en quatre catégories principales :

La méthode rationnelle impose des éléments quantifiables

La méthode rationnelle part du principe que le dirigeant va chercher à effectuer des choix cohérents en fonction des contraintes existantes. L'utilisation de chiffres, de *mind mapping* (représentation graphique d'un problème), la construction d'hypothèses « réalistes », la comparaison avec d'autres activités vont favoriser cette approche qui s'avère efficace dans les environnements complexes mais quantifiables : la mise en place d'éléments chiffrés permet de disposer d'un suivi précis et rassure les collaborateurs en offrant une justification par des éléments quantifiables.

 L'œil du professionnel

Cette méthode a deux limites : le dirigeant dispose rarement de l'ensemble des informations pertinentes et il est rare qu'une décision se résume à des chiffres...

La méthode à rationalité limitée est contrainte par le temps imparti

La méthode à rationalité limitée est souvent utilisée par les dirigeants car elle intègre les contraintes du contexte de la prise de décision : le délai fixé ne permet pas forcément de conduire toutes les analyses et études, la capacité à gérer l'information est limitée. En conséquence, le dirigeant adopte un processus décisionnel s'arrêtant au premier choix qu'il juge satisfaisant car il ne peut pas analyser toutes les alternatives possibles : le choix est donc rationnel mais limité par les contraintes.

 L'œil du professionnel

Un dirigeant privilégiant la rapidité et la réflexion individuelle à l'examen préalable de toutes les options va souvent se retrouver dans cette situation.

La méthode associative démultiplie les points de vue

La méthode associative consiste à discuter des choix possibles avec un groupe apportant un éclairage différent afin de déterminer une solution finale. Ce peut être fait en interne, en ayant recours à des consultants externes ou avec des personnes de confiance. Offrant une meilleure appropriation des problématiques par les protagonistes, elle démultiplie l'examen de raisonnements et de solutions (le *brainstorming*) et va généralement au-delà de la vision issue d'une seule personne. Mais elle nécessite une



organisation stricte, une disponibilité sans faille et implique d'y consacrer beaucoup de temps pour l'expression de chacun.



L'œil du professionnel

La méthode associative peut aboutir à la prise de décisions systématiquement consensuelles qui ne seront pas forcément les plus pertinentes.

La méthode intuitive est fondée sur l'expertise du décideur

La méthode intuitive revient à fonder les prises de décision sur les expériences, les sentiments, les jugements, les émotions. Ce processus peu coûteux permet une prise de décision rapide : il se construit sur une expertise (réelle ou supposée) et utilise les expériences passées et les connaissances du dirigeant. Si le recours à l'intuition est plutôt valorisant, en donnant une impression de maîtrise totale et de facilité, il exige une parfaite connaissance de l'environnement et des paramètres de la décision.



L'œil du professionnel

Il existe deux limites principales à l'utilisation de cette approche : l'intuition est unique et ne permet pas donc pas l'examen d'alternatives, et si l'intuition se révèle mauvaise, la crédibilité du dirigeant peut être fortement entamée.



Favoriser la prise de décision

Les recommandations suivantes permettront au dirigeant de développer son aptitude à prendre des décisions, si possibles positives pour l'entreprise.

Se connaître

Il est important que le dirigeant connaisse son processus décisionnel : lent/rapide, individuel/collectif, quantité d'informations disponibles, aversion au risque, maîtrise des émotions, etc.



Pour progresser, il pourra même demander à un pair ou à un membre de son conseil d'administration d'auditer son processus de décision.

Construire une décision pas-à-pas

Dans le monde actuel, il est fréquent que la décision se construise comme le vase sur le tour du potier. C'est un processus dynamique qui progresse par tâtonnements, en incluant des allers et retours, mêlant action et réflexion : une décision peut alors être constituée d'une suite de microdécisions.

Ne pas perdre de vue l'objectif initial

Même si le dirigeant va s'adapter à l'évolution du contexte, il a comme objectif de ne jamais perdre de vue l'origine de la prise de décision : la résolution d'un écart entre une situation réelle et une situation recherchée.

Accepter de se tromper

Dans un environnement de plus en plus complexe, il faut accepter que bon nombre de décisions restent imparfaites : le dirigeant doit reconnaître qu'il n'y a pas une bonne solution et trois mauvaises propositions...

Obtenir des informations essentielles

La recherche d'informations fait partie du processus décisionnel. Sans rechercher l'exhaustivité totale, le dirigeant aura identifié les informations clés, sans lesquelles il ne prendra pas de décision.

Compléter le rationnel par l'intuition

La compréhension rationnelle d'un problème servira de base au processus : mais bien souvent c'est l'intelligence intuitive qui permettra de compléter l'expertise pour prendre la bonne décision, particulièrement dans les situations complexes et urgentes.

Éviter la procrastination

Certains dirigeants pratiquent leur métier en ayant fait de la non-décision un principe de management. En reportant la décision à plus tard, ils pensent que le problème se résoudra de lui-même : cette attitude de procrastination risque de rendre plus difficile la future décision !

Se confronter

Si la prise de décision est souvent un exercice solitaire, il est indispensable que le dirigeant prenne des avis préalablement auprès de plusieurs parties concernées, directement ou indirectement : cela lui permettra d'élargir les

perspectives, d'intégrer davantage les nuances et de dépasser certains préjugés.

Maîtriser le processus

Cela signifie que le dirigeant ne doit pas attendre d'être confronté au problème pour décider. Il lui faut rester maître du temps et ne pas se trouver sous la pression des événements.

Prendre des mesures « à froid »

Le dirigeant va tenter de se détacher de toute dimension émotionnelle : il ne prendra pas de décision sous le coup de la colère, de la tristesse ou du ressentiment. Et il veillera à toujours laisser passer au moins 24 heures entre un événement et une prise de décision écrite mettant en cause un collaborateur.

Utiliser des outils

Sans tomber dans le piège d'une formalisation excessive, le recours à des outils permettra de dédramatiser la prise de décision.



Rien que la simple écriture des enjeux, des avantages et des inconvénients de chaque solution donnera plus de recul au dirigeant.

Accepter de changer d'avis

Une décision prise à un moment donné peut se révéler inopportune quelques mois plus tard : il appartiendra au dirigeant de savoir être flexible pour éventuellement adapter ou corriger la première décision.

Clé 31

ADOPTER UNE POSTURE DE LEADER

> *« Si vos actions inspirent les autres à rêver davantage, apprendre davantage, faire davantage, et devenir davantage, vous êtes un leader. »*
>
> JOHN QUINCY ADAMS
> (HOMME POLITIQUE AMÉRICAIN, 1767-1848)

Qu'est-ce qui permettra finalement au dirigeant d'entreprise de s'appuyer sur la meilleure équipe possible ? Ce sera sa capacité à inspirer ses collaborateurs, à leur donner l'envie permanente de faire mieux : c'est ce qui différencie le leader du manager. Il faut d'ailleurs remarquer que c'est la perception des autres qui positionne le dirigeant comme un leader ou pas : on peut être nommé manager, pas leader. Et l'entreprise a besoin de dirigeants fédérant les énergies, rassemblant dans les moments critiques, entretenant confiance et motivation : c'est le pouvoir d'entraînement du dirigeant qui permettra d'atteindre ces objectifs.

Manager ou leader, des profils différents mais complémentaires

Le mot leader vient du verbe anglais *to lead* qui signifie mener, indiquer le chemin : en français, on ne pourra le traduire correctement mais on peut tout de même l'associer au terme « chef de file » ou au mot « meneur ».

L'œil du professionnel

D'une manière générale, le leader est plutôt celui qui est devant, qui montre la voie, qui influence significativement le groupe afin qu'il atteigne ses objectifs.



Quelle est la différence entre un manager et un leader ? En premier, l'origine de l'autorité : si l'autorité du manager, désigné par sa hiérarchie, trouve son fondement dans l'organisation de l'entreprise, le leader tire son pouvoir et son influence de la reconnaissance des autres. Le manager doit atteindre certains objectifs définis dans un cadre précis alors que le leader est supposé être l'artisan d'une vision, le catalyseur des énergies et de l'innovation.

Tableau 22. Différences des profils manager/leader

Manager	Leader
Gère le quotidien	Innove pour le futur
Veut obtenir des résultats à court terme	Regarde l'horizon
Maintient la stabilité	Développe une vision
S'appuie sur un système de contrôle	Cherche l'adhésion
Est à l'aise dans le *statu quo*	Privilégie des options non conformistes
Se focalise sur les tâches	Se focalise sur les personnes
Est réactif	Est proactif
Fixe des objectifs	Donne des défis
Se pose la question « Comment ? »	Se pose la question « Pourquoi ? »
Adopte une démarche rationnelle	Utilise son intuition
Organise	Entraîne

On le voit, les deux profils peuvent être parfaitement complémentaires : l'entreprise a autant besoin d'avoir des managers compétents pour organiser efficacement le travail que d'être dirigée par un leader pour entraîner et motiver les équipes.

> Le **manager** accompagne l'organisation sur des objectifs opérationnels à court et moyen terme, renforce la cohérence, contrôle et planifie le présent dans un environnement plutôt stable.

> Le **leader** conduit l'organisation vers l'accomplissement d'objectifs innovants à long terme en alignant les énergies sur une vision prospective dans un environnement changeant.

Les dix caractéristiques types du leader

Même s'il n'existe pas de portrait-robot du parfait leader, il nous semble que dix caractéristiques de la personnalité du leader peuvent être identifiées :

- la **vision**, en fixant une ligne claire pour atteindre une meilleure situation que l'état actuel ;
- la **communication**, pour exprimer clairement la vision de manière compréhensible par tous ;
- la **passion**, donnant aux collaborateurs l'envie de s'engager avec enthousiasme ;
- l'**intelligence**, pour intégrer rapidement la complexité des situations grâce à une connaissance approfondie des domaines de l'entreprise ;
- l'**envie**, le désir de diriger et d'influencer les équipes et les événements ;
- la **compréhension** de l'environnement, des équipes, des marchés, des psychologies ;
- l'**originalité**, capacité à proposer de nouvelles idées, à inventer de nouveaux modèles, à faire preuve de non-conformisme ;
- l'**énergie**, traduite par un fort dynamisme ;
- l'**assurance**, car les leaders doivent se montrer sûrs d'eux sans paraître être affectés par le doute ;
- l'**engagement**, exprimé par un travail constant et une mobilisation de tous les instants.

Mais après avoir établi cette liste des principaux traits de caractère du leader, on se rend compte que vouloir dresser son profil type idéal est une tâche ardue. D'autres caractéristiques pourraient être intégrées : le courage, le sens des réalités, l'éthique, les talents d'orateur, etc.

L'œil du professionnel

Tous ces éléments vont varier d'un individu à l'autre mais un point va systématiquement se retrouver dans chaque leader : sans sous-estimer les difficultés, le dirigeant leader croit dans le futur et l'exprime par un optimisme permanent et affiché.

Figure 52. Les dix caractéristiques du leader



Un leadership approprié aux situations et aux hommes

Il n'existe pas de modèle idéal de leader. En fonction de ses qualités propres, le leader sera efficace s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation et s'il sait s'ajuster à ses collaborateurs. Afin d'y parvenir, le leader va d'abord s'interroger sur le niveau d'autonomie et de maturité de ses équipes en croisant deux critères : la compétence ou le professionnalisme (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et l'engagement ou la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire). En fonction des résultats, le dirigeant utilisera le style de leadership approprié :

> Le **leader faiseur** devra consacrer son énergie à compenser les déficiences professionnelles des équipes tout en cherchant à développer leur motivation. Adoptant un style très directif pour donner des instructions précises et claires, il se cantonnera surtout aux tâches d'organisation et de contrôle tout en conservant de manière quasi exclusive le pouvoir de décision. Il devra se poser la question de fond concernant la qualité de ses équipes.

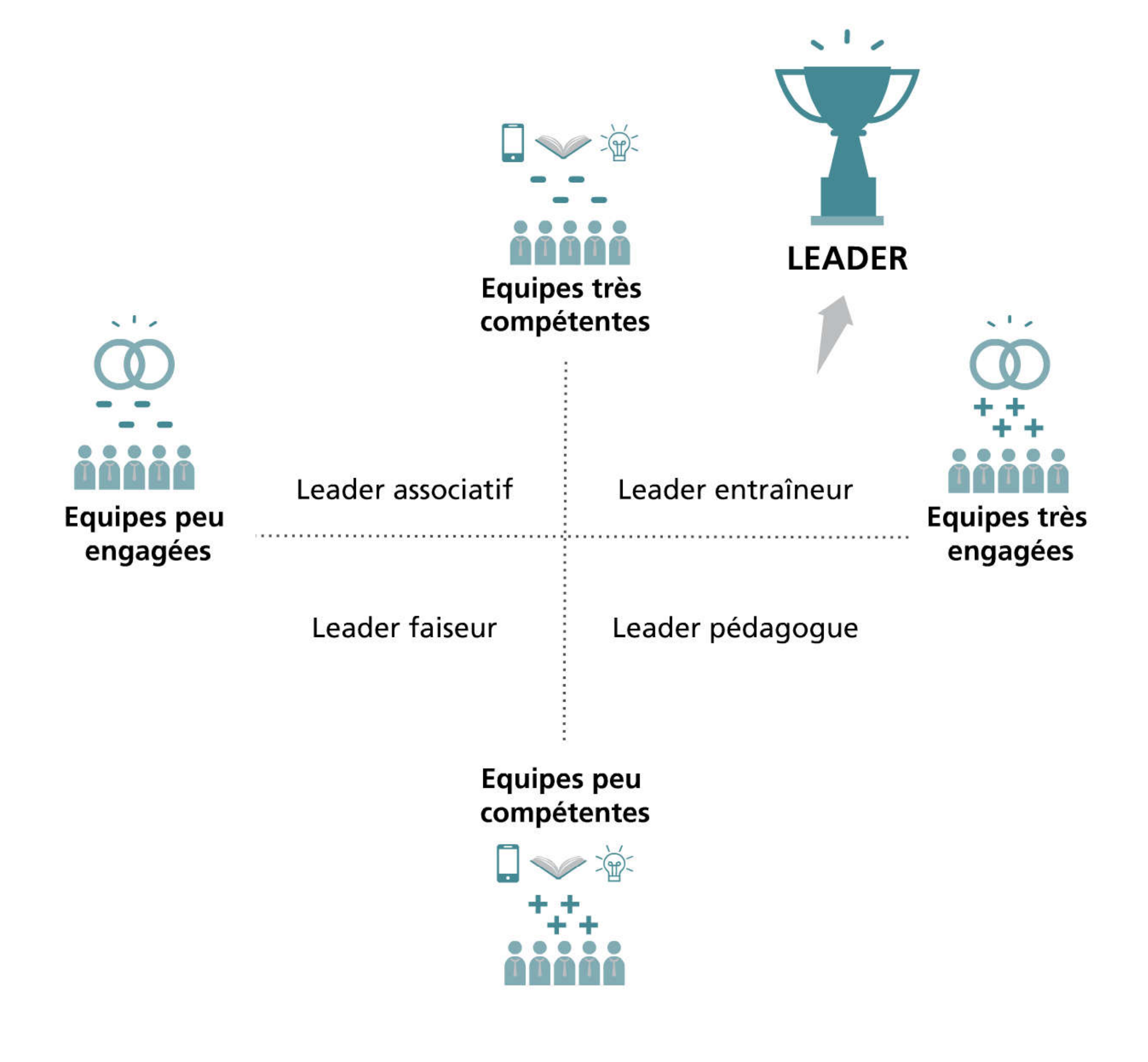
> Le **leader pédagogue** cherchera à renforcer les compétences de ses équipes par une bonne transmission par exemple. Essayant de tirer les collaborateurs vers le haut, il expliquera les raisons des choix et des décisions.

> Le **leader associatif** se préoccupera de rechercher l'adhésion de ses équipes en améliorant la communication, le climat de travail ou les perspectives de carrière. Il veillera à développer son écoute, associera les collaborateurs dans ses réflexions et partagera les prises de décision.

> Le **leader entraîneur** joue son vrai rôle en créant les conditions favorables au développement de l'autonomie de ses équipes. Disponible, il peut répondre aux sollicitations des collaborateurs tout en leur laissant beaucoup de latitude pour prendre des initiatives : le processus de décision est en partie délégué.

Au-delà de ces quatre profils, on peut alors parler du vrai LEADER.

Figure 53. Les styles de leadership



Leader, mode d'emploi

- Parvenir, grâce à son pouvoir d'influence, à inciter ses collaborateurs à aller durablement au-delà de leurs intérêts personnels, de leurs domaines de compétences, de leurs fonctions.
- Être capable de galvaniser ses équipes afin qu'elles redoublent d'efforts et d'intelligence pour permettre à l'entreprise d'atteindre et de dépasser ses objectifs.

Pour améliorer son leadership

Les recommandations suivantes permettront au dirigeant de renforcer sa capacité à être considéré comme un vrai leader.

Donner confiance

La confiance constitue une pièce essentielle dans la construction du leadership du dirigeant : pour suivre un leader, les équipes ont besoin d'avoir un sentiment de fiabilité concernant son intégrité, sa loyauté, ses aptitudes, sa personnalité, sa transparence, son ouverture...



C'est en ayant confiance dans leurs dirigeants que les équipes prendront confiance en elles.

Pratiquer l'*empowerment* ou responsabilisation

Le leader doit entretenir une relation de confiance réciproque avec ses équipes en respectant leurs opinions, leurs idées, leurs propositions. Il contribuera à accroître la compétence des collaborateurs pour leur donner davantage d'autonomie, facilitant ainsi leur prise de décision. En décentralisant la prise de décision à des niveaux proches du terrain, la rapidité de réponse sera améliorée.



La responsabilisation permet au leader de dégager des ressources pour se consacrer à des enjeux plus stratégiques.



Insuffler de l'énergie

Pour concrétiser les objectifs qu'il fixe à son équipe, le dirigeant introduira de l'énergie. Motiver, c'est donner de l'énergie : il lui faut savoir orchestrer l'énergie de ses collaborateurs pour soutenir leurs efforts dans la durée.

Transmettre de la passion

Dépassant le simple engagement, le leader doit montrer sa passion pour le projet stratégique qu'il a construit. Cela peut s'exprimer par les valeurs qu'il défend, par la foi dans les objectifs, par la confiance envers ses équipes : mais le leader s'exprimera souvent avec passion et intelligence émotionnelle.

Donner l'exemple

Pour gagner le respect des équipes, le leader n'oubliera pas de s'appliquer à lui-même ce qu'il exige d'autrui. Cela concerne aussi bien les gestes du quotidien, comportements ou ponctualité, que l'intérêt pour le travail des salariés, ou la présence à l'occasion de certains événements.

Adopter une attitude optimiste

Le dirigeant peut créer un climat propice à un plus grand engagement des équipes en développant systématiquement une vision optimiste. Il doit apparaître comme un facilitateur, abordant les problèmes avec la certitude de trouver une solution et de créer un bon environnement de travail.



Le leader a un devoir de bonne humeur !

Lancer des défis

C'est un moyen pour le leader de pousser ses équipes à aller vers quelque chose de nouveau, d'inédit, afin de créer de nouvelles opportunités : en cassant la routine et les habitudes, le leader va motiver les collaborateurs pour qu'ils se surpassent. Le leader lancera des défis, souvent très ambitieux, en s'assurant que certains seront réalisables.



Il est important que les équipes puissent gagner, même si ce n'est pas systématique !

Communiquer une vision stratégique

La définition de la stratégie (voir clé 1) ne suffit pas. Il lui faut être clairement perçue par l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Le leader veillera tout particulièrement à soigner l'impact et la lisibilité de la communication stratégique orale et écrite : séminaires, conventions, sites Internet, lettre d'information, vidéo, etc.

Soutenir ses équipes

Le leader a pour tâche de soutenir ses équipes en utilisant un ton direct et transparent, en les encourageant à faire du bon travail, en leur montrant la manière de s'améliorer, en les félicitant quand il le faut.



Tous les signes de reconnaissance seront utilisés pour bien montrer aux individus qu'ils existent en tant que personnes : ils ne sont pas là simplement pour travailler mais pour apporter leur contribution au développement de l'entreprise.

Inciter à agir

Le leader incitera les équipes à prendre des initiatives de manière autonome, à concrétiser leurs idées en actes : en libérant leur créativité pour construire un projet, en leur permettant de montrer leurs capacités, le sentiment de fierté des équipes sera accru.

Faire preuve d'anticonformisme

Ce n'est pas à considérer comme un dogme ni aller contre la personnalité du dirigeant, mais le leader doit s'autoriser des audaces, des raisonnements à contre-pied, des remises en cause profondes. Fréquemment, ces comportements originaux, voire insolites, susciteront la surprise puis l'intérêt et enfin l'adhésion des équipes.

Clé 32

AGIR EN ENTREPRENEUR

« On s'en fout, on le fait. »

RICHARD BRANSON,
(FONDATEUR DE VIRGIN, 1950-)

Les crises successives que nous traversons sont profondes et touchent tour à tour l'ensemble des économies. Dans un environnement se modifiant de plus en plus rapidement, les dirigeants peinent à disposer de l'ensemble des données pour anticiper correctement : la notion même de prévision est remise en cause. Or elle constituait, avec l'analyse, la base des modèles de stratégie prédictive pour, par exemple, lancer de nouveaux produits ou conquérir d'autres marchés géographiques. Pour ne pas sombrer dans un immobilisme néfaste, le dirigeant de toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit aujourd'hui **adopter un comportement d'entrepreneur** : définir un cap, raisonner développement plus que réduction des coûts, avancer sans trop regarder en arrière, travailler avec une équipe de fidèles, décider vite, penser international, chercher les chocs culturels, accepter les ruptures, privilégier l'action sans laisser tomber la réflexion.

Des bienfaits de la démarche entrepreneuriale

La démarche entrepreneuriale se caractérise par la naissance d'une idée, d'un produit ou service résultant d'une intuition ou d'une recherche organisée : loin de basculer en rêve, elle se concrétise en opportunité, rencontre potentielle avec un marché. C'est ensuite la définition d'un projet avec des caractéristiques précises, des prévisions, des moyens, des résultats : l'entreprise est alors lancée.



Afin de pouvoir améliorer sa performance, le dirigeant aura intérêt à s'inspirer des pratiques entrepreneuriales développées par le créateur d'entreprise.

Associer réflexion et action

Le succès d'une entreprise repose sur la capacité de ses dirigeants à distancer leurs concurrents grâce à un positionnement stratégique bien choisi. Mais c'est la qualité de l'exécution qui sera décisive : dans la démarche entrepreneuriale, c'est l'action qui est privilégiée à l'analyse. Loin de découler simplement de l'analyse, elle est en elle-même source d'apprentissage et de progrès. Et ce n'est qu'en associant une idée et une action que le dirigeant va créer une opportunité de marché.

Réinventer la démarche stratégique

Par nature, l'entrepreneur est davantage orienté sur l'action que sur l'analyse stratégique. Le dirigeant prendra garde à développer quelques comportements clés en matière de pensée stratégique :

- savoir prendre du recul ;
- prendre le temps de bien évaluer les situations ;
- passer du temps sur l'identification des sources des problèmes ;
- éviter la myopie résultant de l'identification du dirigeant avec son entreprise ;
- réaliser une analyse objective fondée sur les faits et les capacités réelles de l'entreprise.

Mais le dirigeant pourra aussi intégrer un processus stratégique moins classique :

- Le **processus stratégique classique** détermine la vision et les missions de l'entreprise, intègre une analyse de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise puis fixe les objectifs avant de définir les ressources nécessaires à l'atteinte de ces derniers.
- Dans le **« processus stratégique réinventé »**, la démarche est plus pragmatique : l'entrepreneur cherche à faire avec les moyens possibles et définit ses objectifs en conséquence.

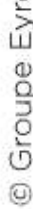
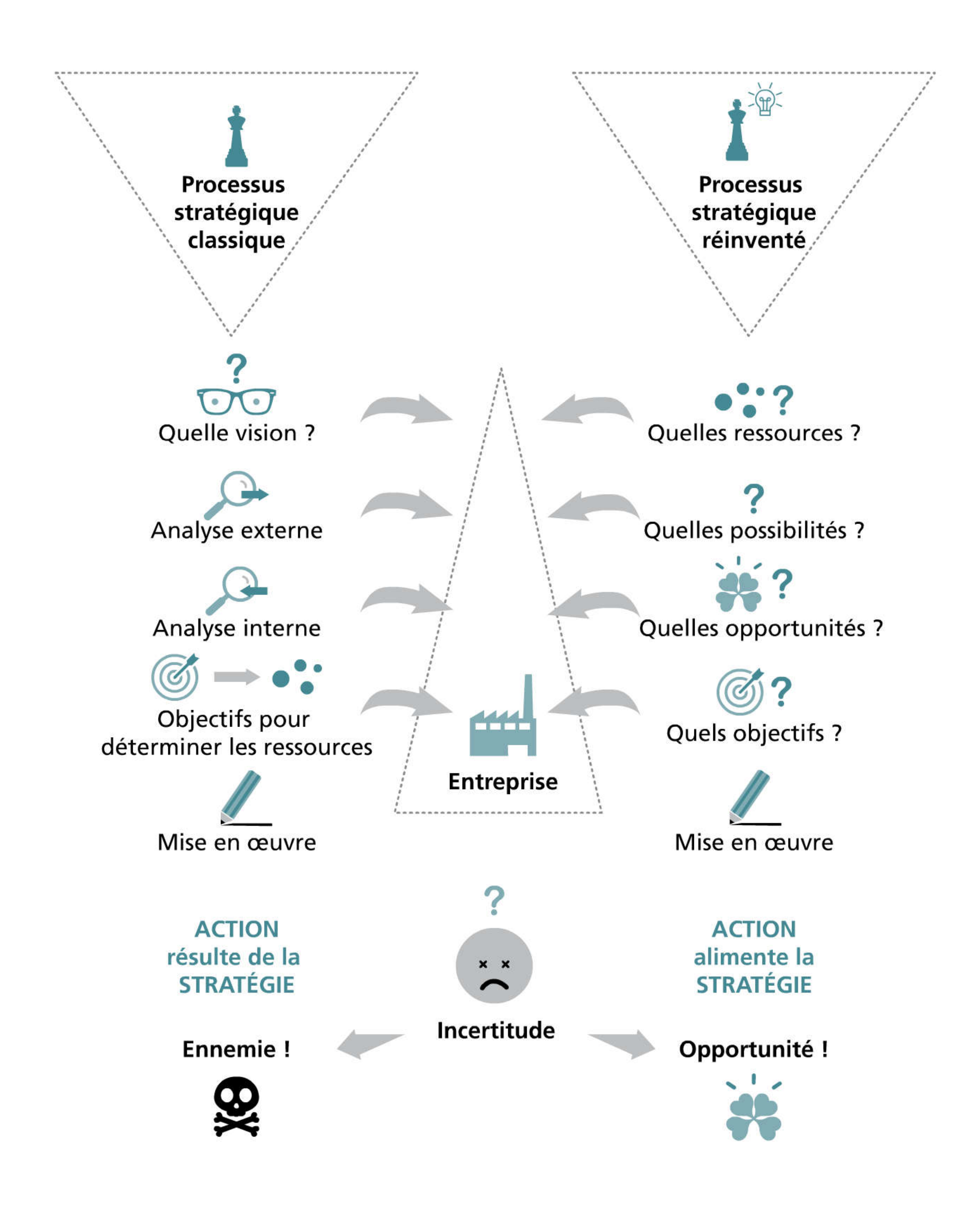


Figure 54. Réinventer la stratégie



La différence fondamentale entre les deux approches concerne les objectifs : plutôt figés dans le schéma classique, ils peuvent être réévalués en permanence dans le second schéma, favorisant ainsi la rapidité, la prise en compte de nouvelles opportunités et les changements dus aux innovations.



L'œil du professionnel

Le dirigeant entrepreneur ne tente pas de prévoir l'avenir mais utilise l'incertitude ambiante pour créer de nouveaux horizons de développement.

Oser prendre des risques

Même si entrepreneuriat est synonyme de risque, en vertu du phénomène d'aversion aux risques, les dirigeants ont tendance à être prudents dans leur management. Mais l'entrepreneuriat n'existerait pas sans la notion de risque. Il appartient aux dirigeants de prendre le temps de la réflexion et de l'analyse pour réduire les facteurs de risque sans perdre de vue qu'il est impossible de tout prévoir. Et à ce titre le dirigeant doit s'inspirer de l'entrepreneur qui accepte mieux l'incertitude et a une réelle aptitude à en tirer un avantage certain.

L'œil du professionnel

L'équilibre est à trouver entre un immobilisme engendrant des pertes d'opportunités et une confiance excessive pouvant mener à l'échec.

Rechercher l'adhésion des parties prenantes

L'entrepreneur ne peut se développer qu'avec l'aide des parties prenantes : c'est avec leur appui que ses idées vont pouvoir se transformer en projet sérieux et viable. Le dirigeant suivra cette voie en veillant à obtenir le soutien et l'adhésion d'un vaste éventail de parties prenantes : clients, salariés, partenaires financiers, fournisseurs, etc. Mais surtout, le dirigeant entrepreneur cherchera à identifier et à construire de nouveaux projets pour de nouvelles activités : il se servira des parties prenantes pour alimenter et tester de nouvelles idées qui alimenteront sa réflexion stratégique.



Plutôt que de rester figé sur le développement « isolé » de son entreprise, le dirigeant se concentrera sur la création de partenariats permettant souvent d'avancer plus vite sur des domaines innovants.

Simplifier le fonctionnement

Les procédures complexes naissent de structures lourdes, les deux ayant des conséquences néfastes sur la productivité, l'ambiance, le stress et le sentiment d'utilité des collaborateurs. Le dirigeant instaurera la simplification comme vertu cardinale dans l'entreprise.

Simplification du fonctionnement tous azimuts

> **Garder un nombre de niveaux hiérarchiques gérable**

La complexité naît souvent de la tendance à ajouter des échelons hiérarchiques, créant ainsi des situations où les managers supervisent une ou deux personnes seulement. Afin de réduire ce type de complexité et d'éviter le micro-management, le dirigeant devra examiner régulièrement la structure de l'entreprise, trouver des moyens de réduire le nombre d'échelons hiérarchiques et d'accroître l'étendue des responsabilités.

> **Se débarrasser des tâches inutiles et des activités à faible valeur ajoutée**

Par exemple, le dirigeant ne contrôlera plus les notes de frais… mais définira ce qui est vraiment important (et ce qui ne l'est pas).

> **Demeurer inflexible sur des points clés**

Par exemple, l'ordre du jour des réunions, la qualité des notes et des comptes rendus, les destinataires des e-mails, etc. (voir clés 24 à 27)

> **Remplacer le contrôle *a posteriori* par la confiance *a priori***

Ce qui permet de libérer l'entreprise de systèmes bureaucratiques lourds et dégager du temps pour que le management se consacre à des tâches réellement créatrices de valeur.

Les qualités de l'entrepreneur : entreprendre, créer, entraîner

L'entrepreneur dispose de qualités spécifiques dont le dirigeant pourra utilement s'inspirer pour renforcer sa position de leader.

Les capacités à entreprendre et à créer

Les capacités à entreprendre et à créer font la différence entre l'entrepreneur et le dirigeant salarié. Elles mélangent des traits de personnalité, des attitudes et des compétences spécifiques. Les plus importantes sont :

> d'imaginer un *business model* qui repose sur des produits ou des services correspondant à des besoins insatisfaits actuels et futurs ;

> de concevoir des produits ou des services réalisables, vendables, rentables ;

> de rassembler une équipe passionnée, engagée, cohérente, compétente, persévérante, complémentaire, prête à travailler ensemble ;

> d'accepter de prendre des risques matériels, de statut ou d'évolution de carrière ;

> d'entraîner l'adhésion des partenaires (associés, salariés, financiers), en inspirant confiance par sa passion, son expérience, sa préparation, sa personnalité, son projet, sa capacité à le mener à bien ;

> d'avoir le sens du client, du marketing et de la stratégie, car le produit est bien toujours destiné à répondre à une attente exprimée ou non ;

> de ne pas craindre l'échec que l'entrepreneur doit au contraire voir comme une source de rebond, de revanche et d'inspiration ;

> de savoir mettre en œuvre, car si l'idée source du projet de création peut être très séduisante, c'est à la réalisation que l'on pourra voir « l'inventeur » se transformer en « entrepreneur ».

Les capacités à entraîner[1]

L'entrepreneur comme le dirigeant cherchera à attirer les meilleurs éléments, à les faire adhérer à la vision de l'entreprise, à créer la confiance en déléguant pour un engagement maximal, à mettre en place des systèmes de motivation pertinents et incitatifs, etc.

Il sera reconnu comme leader en obtenant l'implication des collaborateurs et partenaires, en communiquant efficacement en interne et en externe, en manageant les collaborateurs et s'assurant de la réalisation des objectifs. Il est certain que personne ne peut prétendre maîtriser totalement toutes les compétences[2], stratégie, marketing, finance, commerciale, etc., mais il est

1 Les capacités à entraîner sont plus classiques et ont déjà été largement évoquées dans la deuxième partie de cet ouvrage.
2 L'ensemble des compétences sont abordées dans la première partie de cet ouvrage.



tout aussi sûr qu'aucun dirigeant ne peut espérer réussir sans un minimum de connaissances dans chacun de ces domaines.

Être le gardien de la pensée stratégique

Quand l'entreprise est confrontée à des difficultés, le réflexe du dirigeant ou de l'entrepreneur est de privilégier systématiquement l'action en mobilisant les équipes et en mettant l'organisation sous tension. Il est essentiel qu'il conserve en permanence le pilotage stratégique de l'entreprise, quitte à l'adapter en fonction des évolutions de l'environnement et des marchés.

Pour agir en entrepreneur

Il n'est pas toujours aisé pour un dirigeant salarié d'adopter certains des comportements et des réflexes des entrepreneurs. Les pratiques suivantes l'aideront à conserver l'agilité nécessaire à sa fonction.

Penser développement

Notre conviction est qu'un vrai dirigeant d'entreprise doit se consacrer au développement de l'entreprise plus qu'à une bataille permanente sur la réduction des coûts : la création de valeur proviendra davantage de parts de marché supplémentaires, de croissance des ventes accélérée que de seules économies sur les frais fixes.



Avoir l'obsession de la recherche de croissance.

Garder le contact avec les équipes

Le risque est grand de voir le dirigeant se couper peu à peu de toutes relations avec ses équipes : manque de temps, priorités tournées vers des rôles de représentation ou la gestion des relations avec les actionnaires, etc. Pourtant, comme le pratiquent certains des plus grands groupes mondiaux, il est tout à fait possible de maintenir le contact et l'échange direct avec les équipes, soit lors de réunions de travail concernant des présentations de nouveaux projets, soit lors d'occasions plus informelles.

Aller sur le terrain

Le dirigeant voudra souvent tenter de régler le problème à distance. Si un bon système de délégation est en place, cela peut fonctionner. Mais dans tous les cas, le dirigeant essaiera de rester proche des réalités du terrain en allant par exemple passer du temps sur les chaînes de conditionnement ou en accompagnement de sa force de vente. Il n'hésitera pas à rendre visite aux différents partenaires de l'entreprise : fournisseurs, clients, ou toute autre partenaire. Cette démarche sera extrêmement positive pour lui, car elle lui permet de se confronter à la réalité des marchés et de l'environnement.

Communiquer une vision de l'entreprise

Communiquer une vision d'entreprise permet de définir des objectifs communs, de rassembler les énergies autour d'un projet et améliore la compréhension et l'engagement des équipes. Le dirigeant s'attachera à la construire pour que la vision soit réaliste, ambitieuse, optimiste, partagée et inspirante. Puis il ne manquera pas une occasion de la mettre en avant, quel que soit le mode de communication choisi (oral, écrit, digital etc.).

Tester de nouvelles manières de faire

Au fur et à mesure que l'entreprise progresse, il faut en faire évoluer l'organisation et les outils en commençant par une phase de test.

Du bien-fondé du *test and learn*

Un jour sans e-mail, une semaine sans réunion, un fonctionnement en groupe projet, une délocalisation du travail à domicile… c'est la méthode du *test and learn* qui permet d'innover pas-à-pas en matière d'organisation, de fonctionnement et de méthodes de travail sans prendre trop de risques.

Donner du sens

L'une des fonctions essentielles du dirigeant est de donner du sens à l'action de l'entreprise, la rendant ainsi plus attractive aux yeux de ses collaborateurs et répondant aux aspirations du grand public en matière de rôle de l'entreprise dans la société. En traçant des perspectives, le dirigeant donne un véritable ciment aux différents éléments composant l'entreprise : son histoire, sa vision, ses missions, ses chiffres, ses valeurs.



Clé 33

TOUJOURS INNOVER

« L'innovation, c'est une situation qu'on choisit parce qu'on a une passion brûlante pour quelque chose. »

STEVE JOBS
(COFONDATEUR D'APPLE, 1955-2011)

Le processus d'innovation consiste à introduire une chose nouvelle et/ou inconnue dans un ordre établi afin de modifier significativement les usages dans un objectif d'amélioration et de progression. Pour l'entreprise, une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle. Et c'est le dirigeant, véritable pilote de l'innovation dans son entreprise, qui va chercher en permanence à la développer. Si son attitude est passive, alors l'ensemble de l'organisation en sera affecté. Le dirigeant doit tout mettre en œuvre pour créer une culture d'innovation et mobiliser les énergies et les compétences de ses collaborateurs : c'est le dirigeant qui donne le ton !

Pourquoi innover ?

Toutes les entreprises ont en permanence besoin de renforcer leur position par rapport à leurs concurrents : l'innovation va leur permettre de se procurer des avantages compétitifs. Complétant la mondialisation, c'est l'innovation qui devient le principal moteur de la croissance de l'entreprise.

Innover c'est ouvrir la voie à...

- l'accroissement de la compétitivité ;
- la conquête de nouvelles parts de marchés ;
- la réduction des coûts ;

- l'augmentation des marges ;
- l'amélioration de l'image de l'entreprise ;
- la motivation des équipes ;
- le recrutement de meilleures équipes ;
- la survie de l'entreprise.

Et il est certain que la culture de l'innovation permanente permet de maintenir l'entreprise sous tension, dans un état de « saine inquiétude ».

Quatre catégories d'innovation

- *L'innovation produit* correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné.
- *L'innovation de procédé* est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée, impliquant des changements significatifs dans les techniques, le matériel, les logiciels.
- *L'innovation marketing* résulte de changements significatifs dans la conception, le conditionnement, la distribution, la promotion ou la tarification d'un produit ou d'un service.
- *L'innovation d'organisation* est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, le management, la structure hiérarchique, l'organisation du lieu de travail, le fonctionnement de l'entreprise.

Le dirigeant doit veiller à intégrer l'ensemble de ces dimensions pour sortir du modèle classique de l'innovation, trop centré sur la technologie alors que l'innovation peut être d'ordre organisationnel, marketing, sociale, financière. De même, les efforts du dirigeant et de ses équipes ne seront pas uniquement dédiés à la recherche de l'innovation de rupture permettant un saut technologique.



L'amélioration de l'existant (innovation incrémentale), souvent fondée sur du bon sens, peut représenter une source économique de différenciation forte pour l'entreprise.

Comprendre le processus d'innovation

L'innovation est la transformation d'une idée en quelque chose d'utile et d'utilisable pour l'entreprise. Elle nécessite donc l'existence d'un pouvoir créatif et sa conversion en résultats pratiques. On peut représenter le processus d'innovation comme suit :

- *L'idée* peut naître d'un constat ou d'une observation : elle peut résulter d'un processus très formalisé, par exemple suite à des travaux d'un service de recherche spécialisé ou au contraire relever d'une simple intuition.
- La phase *d'incubation* peut durer plus ou moins longtemps car elle correspond à la phase de recherche d'informations et de confrontations, souvent réalisée en petit comité : c'est le temps des réunions de *brainstorming*.
- La phase de *sélection* est très critique car elle voit l'entreprise intervenir pour identifier les idées les plus susceptibles de renforcer la compétitivité de l'organisation : la qualité des choix faits à ce moment et la communication sur leur justification vont déterminer la capacité d'innovation de l'entreprise.



C'est au dirigeant de choisir entre les fausses bonnes idées et les vraies opportunités…

Les phases de *conception* et de *développement* traduisent la conversion d'une inspiration en innovation :

- analyse de l'existant : recherche de services identiques, comparables ou de substitution, études théoriques ;
- prise en compte des attentes du marché, collecte de données ;
- définition du *business model* ;
- identification des risques et des difficultés ;
- planning de mise en place ;
- test.

Enfin, l'*innovation* est mise en place et ses résultats contrôlés.

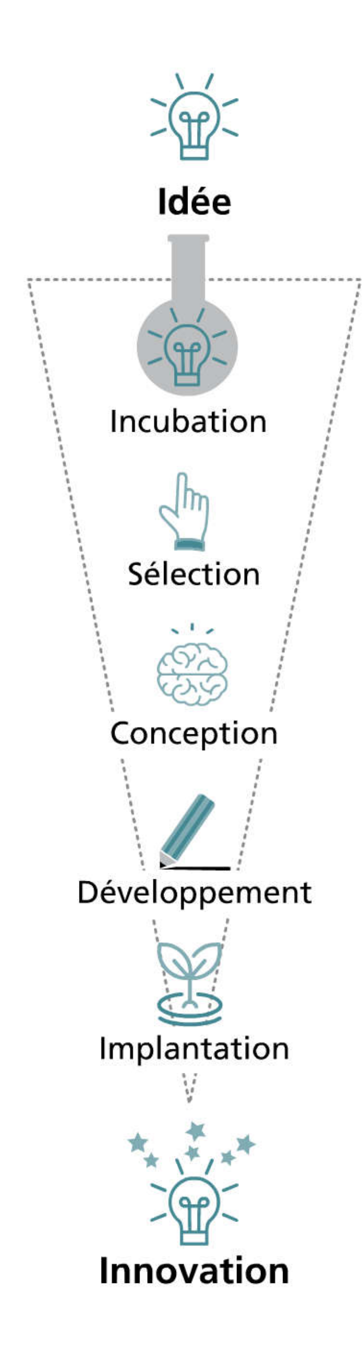


L'œil du professionnel

Le processus d'innovation, rarement linéaire, est souvent contrarié et ralenti par de nombreux obstacles et freins. Il appartient au dirigeant de tout faire pour le favoriser.



Figure 55. Le processus d'innovation



Pour développer l'innovation

S'appuyer sur les quatre piliers de l'innovation

Pour parvenir à encourager l'innovation, que ce soit pour lancer des produits ou des services nouveaux, pour améliorer ses manières de travailler, pour imaginer de nouveaux modèles économiques, pour trouver des modes de financement inédits, l'entreprise doit adopter quatre éléments clés : une organisation ouverte, une politique ressources humaines adaptée, une culture d'entreprise positive et un management tolérant.

Une organisation ouverte

Une entreprise disposant d'une organisation flexible favorisera le partage d'idées et la créativité. Le dirigeant d'entreprise veillera à développer les contacts entre les différents services. La recherche d'un plus grand décloisonnement des différents départements sera recherchée, par exemple en mettant en place des groupes de projet transversaux. La prise en compte de l'environnement, source importante d'inspiration conduisant à des innovations, sera encouragée : visite de clients et de fournisseurs, *benchmarking* de concurrents, organisation d'une veille technologique, création de réunions de créativité, etc.

L'*Open Innovation*

Elle est la démarche par laquelle une entreprise arrive à inclure d'autres partenaires dans ses réflexions sur l'innovation. Elle correspond à l'ouverture maîtrisée du processus d'innovation de l'entreprise, en amont et en aval, aux partenaires extérieurs : clients, fournisseurs, concurrents, universités, pôles de recherche, institutions publiques ou privées.

Cette innovation ouverte présente des avantages et des inconvénients :

Avantages	Inconvénients
Réduction du temps d'innovation	Complexité plus grande
Réduction (souvent) des coûts	Nécessité de coordination
Nouvelles opportunités de marché	Risque sur la réduction de la motivation interne
Mutualisation des risques	Fuite des talents
Amélioration de la qualité de l'innovation	Mauvais choix
Augmentation de la quantité d'innovation	Confidentialité

Le dirigeant insistera sur le rôle fondamental de l'innovation dans le développement de l'entreprise et plus particulièrement aux nouvelles technologies : évoluant rapidement, prenant toujours plus de place dans l'économie, elles aideront le dirigeant à forger une véritable vision d'avenir.



Le grand avantage à innover en collaboration avec des partenaires est un retour sur investissement plus rapide et plus élevé.

Une politique ressources humaines adaptée

La politique de ressources humaines va jouer un rôle clé :

- Un recrutement équilibré visera à diversifier les profils en accueillant des personnes à valeur créative.
- Les systèmes d'évaluation et de promotion prendront en compte la capacité à innover.
- La politique de formation intégrera des outils favorisant l'innovation : implantation de méthodologies, apprentissage du travail en *brainstorming*, intervention de cabinets spécialisés, etc.

L'environnement interne d'une entreprise agit directement sur la motivation des salariés à émettre des idées et à augmenter leurs compétences : il est du ressort de l'entreprise et de la direction générale de mettre ce capital humain au service du processus d'innovation.



La capacité d'une entreprise à innover repose avant tout sur le capital humain dont elle dispose. C'est ce capital qui va réellement influencer l'émergence de l'innovation.

Une culture d'entreprise positive

La créativité est directement liée à la culture d'entreprise. Or la culture des entreprises traditionnelles ne favorise pas l'expression de la créativité, c'est-à-dire la capacité à combiner des idées de manière inhabituelle. La pression du quotidien, l'organisation parfois trop rigide, le cloisonnement de l'information constituent de sérieux obstacles : il est alors vital de mettre l'innovation au cœur de la culture d'entreprise, pour qu'elle devienne un réflexe quotidien chez chaque collaborateur.

Un management tolérant

La manière dont le dirigeant va animer et manager ses équipes déterminera la capacité à innover de l'entreprise.

Les principes d'un management tolérant

> Accepter le risque : la plupart des innovations se sont d'abord soldées par des échecs. Cette tolérance au risque permet d'apprendre des expériences passées et encourage les collaborateurs à poursuivre leurs efforts d'innovation sans craindre les conséquences.
> Multiplier les *feedback* positifs, pour témoigner du soutien et de l'encouragement du management concernant les idées nouvelles.
> Accepter les paradoxes, ne pas toujours privilégier la cohérence et l'objectivité.
> Ne pas sanctionner systématiquement le manque de réalisme des premières pistes, il conduira peut-être à des innovations majeures.

En outre, le dirigeant s'assurera que la dimension client, interne ou externe, soit toujours prise en compte en l'associant au développement. Par exemple, l'écoute de ses besoins va favoriser le succès de l'innovation. Les clients expriment des demandes, évoquent des questions mal résolues par leurs fournisseurs, des tendances d'évolution, etc. Ils trouvent quelquefois des utilisations nouvelles aux produits existants. C'est certainement une excellente source d'idées pour innover, car il s'agit d'idées qui correspondent à des besoins réels : le risque commercial est réduit.

Attention à ne pas faire du client le moteur unique des sources d'innovation car il a parfois tendance à reproduire les schémas existants : comme disait John Ford, s'il avait écouté ses clients, il aurait fait en sorte que le cheval coure plus vite !

Considérer le changement comme un allié

Et il faudra rajouter à ces quatre piliers de l'innovation un point clé : le fait de *considérer le changement comme un allié* et non pas un ennemi. Le dirigeant a à lutter contre un phénomène courant, la résistance au changement, principal frein au développement de l'innovation dans l'entreprise. Pour cela, il intégrera le changement comme une variable incontournable et permanente du monde économique : plutôt que d'en lister les dangers, le dirigeant essayera de le considérer comme une opportunité pour améliorer



l'existant. Or ce ne sera pas chose facile car innover, c'est forcément aller vers un domaine moins connu.

Créer des conditions favorables à l'innovation

Parce qu'elle n'est plus uniquement technologique et que ses enjeux dépassent la recherche et développement et le marketing, l'innovation doit s'organiser à tous les niveaux de l'entreprise et concerner l'ensemble des salariés.

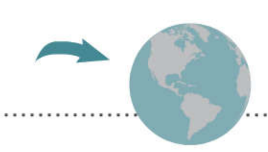
Sept pratiques pour cultiver l'esprit d'innovation dans l'entreprise

> Exclure les mécanismes négatifs et l'emploi de certaines expressions (« Ce n'est pas possible », « Mais non », etc.) par la pratique de réunions de *brainstorming* et de créativité.
> Toujours privilégier les objectifs et les résultats par rapport aux moyens.
> Ne pas penser qu'il puisse exister de « mauvaises » idées.
> Cultiver la différence, l'atypique, le décalage.
> Développer l'engagement des collaborateurs dans le processus d'innovation, quel que soit leur niveau.
> Créer une journée de l'innovation pour lancer la démarche.
> Mettre en avant la réussite des projets innovants.

Utiliser quelques recommandations pratiques

L'innovation découle dans le contexte actuel d'un processus exigeant, combinant organisation, méthodes et outils. Le dirigeant d'entreprise pourra utilement s'inspirer des recommandations du schéma page suivante.

Figure 56. Recommandations pratiques pour développer l'innovation



Ouverture sur l'extérieur

- Voyages
- Sorties culturelles
- Congrès
- Salons



Marchés

- Veille technologique
- Publications
- Études consommateurs
- Cabinets de tendance
- Réseaux sociaux



Recrutement

- Profils créatifs
- Consultants



Organisation

- Implication dirigeant
- Direction de l'innovation
- Equipe spécifique
- Start-up dédiée



Fonctionnement

- Gestion en mode projet
- Groupes transversaux
- Échange d'informations



Méthodes de travail

- Journée annuelle innovation
- Introduction de « Webinar »
- Temps pour certains salariés

Clé 34

PENSER STRATÉGIE

« Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec on atterrit dans les étoiles. »

OSCAR WILDE,
(ÉCRIVAIN IRLANDAIS, 1854-1900)

Pouvoir imaginer ce que sera l'avenir de l'entreprise est une qualité essentielle du dirigeant. C'est la construction de la vision qui permettra de fixer le cap, de définir une stratégie pertinente, de mobiliser les énergies, de créer de la valeur. C'est une vision stratégique claire qui donnera du sens à l'entreprise. C'est son existence qui fera la différence entre le manager et le leader : outre les décisions opérationnelles quotidiennes, le dirigeant devra mener une réflexion stratégique sur un horizon plus long tout en intégrant les problématiques de changement de l'environnement.

Le concept de vision stratégique

La confusion est fréquente entre les différents termes : vision, valeurs, mission, stratégie, etc. Si la stratégie est l'art d'allouer des ressources, la vision stratégique du dirigeant est la représentation mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation.

La vision stratégique

> s'inscrit toujours dans un horizon de long terme ;
> est fondée sur la faculté d'anticipation du ou des dirigeants ;
> est le fruit d'une recherche, d'une intuition, d'un travail ;
> est généralement issue d'une seule personne ou d'un petit nombre de personnes ;
> intègre une dimension émotionnelle ;
> renforce le sentiment d'appartenance ;
> présente un caractère idéal.

Pour être comprise par les collaborateurs, acceptée par les clients et les autres parties prenantes, la vision stratégique doit découler fortement de l'identité de l'entreprise : celle-ci peut être construite d'une technologie, d'un savoir-faire, d'une clientèle ou d'un concept. Mais quelles que soient ses caractéristiques, l'identité, puissant facteur potentiel de différenciation concurrentielle, constitue le socle de la vision stratégique : le dirigeant prendra garde à ne pas s'en éloigner au risque de voir la culture, l'identité et la vision se diluer dramatiquement.

D'autres facteurs vont influencer l'élaboration de la vision stratégique : les aspirations du dirigeant, sa compréhension des tendances de marché, son évaluation des comportements des clients, sa connaissance des évolutions technologiques, les initiatives prises par la concurrence.


L'œil du professionnel

Vouloir diriger sans vision stratégique, c'est comme naviguer sans tenir un cap clair : cela fragilise l'entreprise en la rendant vulnérable à tout retournement conjoncturel.

Comment construire la vision stratégique ?

La construction de la vision stratégique apparaît souvent contrastée aux yeux du dirigeant d'entreprise.

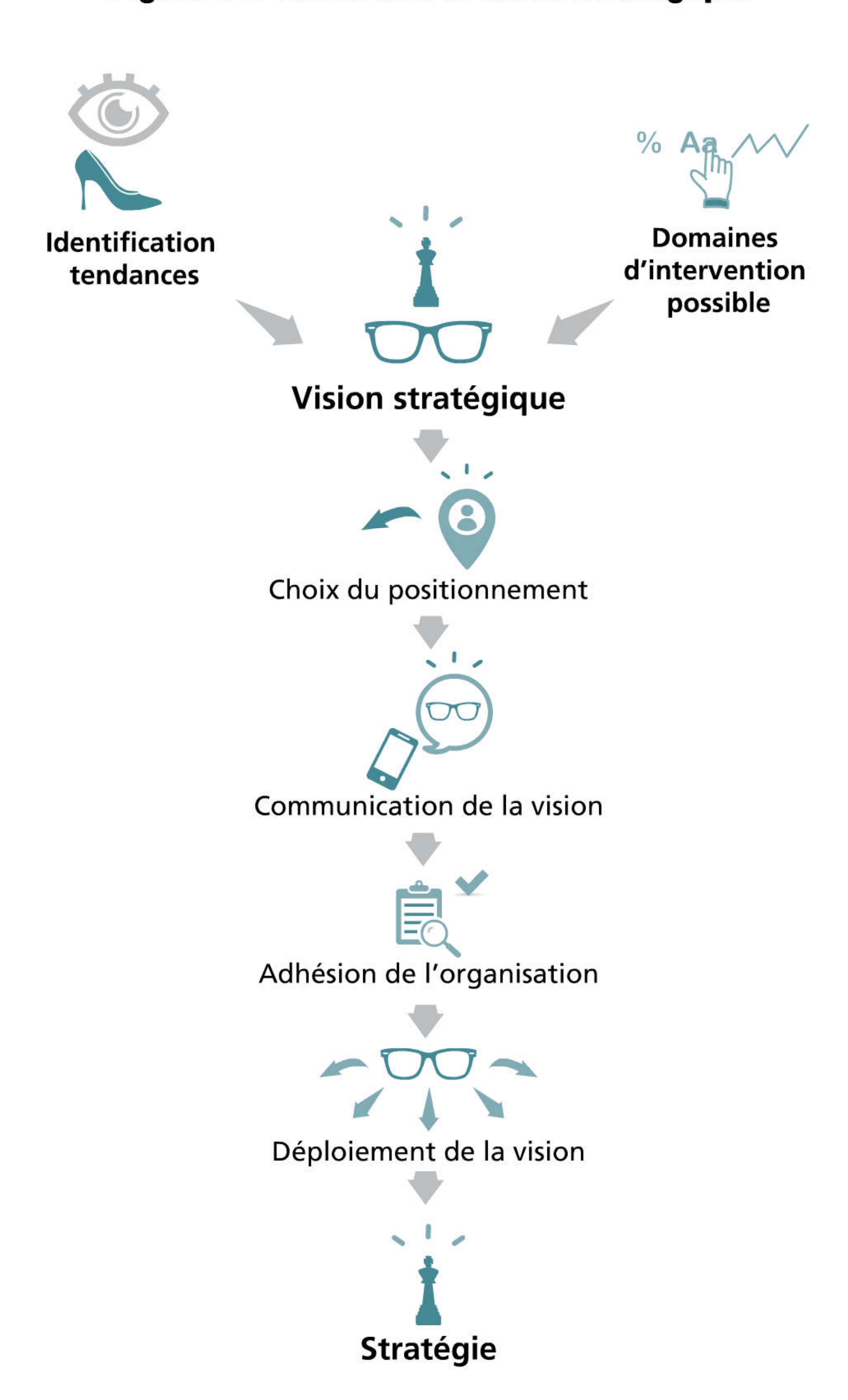
Tableau 23. Les paradoxes de la vision stratégique

Souhaits	Réalités
Un diagnostic clair, des enjeux identifiés	Un manque de formalisation, beaucoup de discours
Une analyse en profondeur des tendances	Bien souvent une extrapolation budgétaire...
Un moyen de mobiliser les équipes	Une démarche solitaire mal partagée
Une volonté d'anticipation	Une accumulation d'incertitudes
Une vision long terme	La priorité donnée à la réactivité court terme

Pour aider le dirigeant à surmonter ces apparentes contradictions, nous proposons d'adopter la démarche suivante :



Figure 57. Construire la vision stratégique



Identifier les tendances

Le dirigeant va chercher à confronter ses intuitions avec les évolutions de marché et de comportement qu'elles soient connues, souhaitables ou imaginables en se posant les questions suivantes :

> Quels sont les principaux changements ou renversements de tendance susceptibles d'impacter l'évolution de l'entreprise ?
  - que perçoit-on de nouveau ?
  - quelles nouveautés technologiques ?
  - quelles nouvelles habitudes des clients ?
  - y a-t-il de nouveaux modes de pensée ?

> Quels sont les impacts externes suivant sur l'entreprise dans les trois ans à venir ?
  - l'évolution du marché ?
  - les changements de réglementation ?
  - l'intensité concurrentielle ?
  - le pouvoir de négociation des clients, des fournisseurs ?
  - l'ouverture de marchés géographiques ?

> Et comment l'entreprise va y répondre ?
  - en termes d'équipes ?
  - d'organisation ?
  - d'investissements ?
  - de structure financière ?
  - d'innovation ?

Les domaines d'intervention possibles pour l'entreprise

C'est la phase clé pour l'entreprise. L'entreprise risque de continuer à investir des ressources sur des activités peu attractives, voire en déclin, au détriment d'activités ou de marchés plus rentables ou à fort potentiel.

Afin de ne faire en sorte que la vision ne résulte pas uniquement d'un processus intuitif, ni qu'elle soit déterminée de manière historique ou linéaire, le dirigeant va devoir faire des choix, sélectionner des champs de bataille, définir des priorités, etc. Cela nécessite une compréhension aboutie des forces et faiblesses de l'entreprise : comme un surfeur, le dirigeant



devra choisir la bonne vague afin que les nouvelles tendances préalablement identifiées puissent être développées par la dynamique de l'entreprise. Il se posera notamment les questions suivantes :

- Quels sont les produits et services proposés par l'entreprise ?
- Quelle est la répartition du chiffre d'affaires par activité ?
- Quels sont les avantages compétitifs de l'entreprise ?
- Quelles sont ses compétences clés ?
- Quels sont les atouts technologiques ?
- Quelle est la capacité d'innovation de l'entreprise ?
- Quelle est sa vitesse de conception et d'exécution ?

La confrontation de ces deux éléments, identification des tendances et domaines d'intervention possible, va permettre au dirigeant de définir la vision stratégique, la raison d'être de l'entreprise : de là découlera le processus stratégique (voir clé 1) précisant ce qui doit être fait et comment le faire.

Partager la vision stratégique

Une fois construite, le dirigeant devra traduire sa vision stratégique en termes clairs. Mais si l'aptitude du dirigeant à exprimer sa vision est une étape indispensable, elle est encore insuffisante pour en garantir l'impact sur les collaborateurs. L'entreprise ne sera performante qu'à la condition que le dirigeant ait réussi à construire un système de relations autour d'une vision stratégique suffisamment mobilisatrice : l'implication des collaborateurs, leur satisfaction au travail en seront alors renforcées.

Pour penser stratégie

Si les marchés et l'environnement ne changeaient jamais, une entreprise pourrait toujours faire la même chose, sans craindre les réactions de la concurrence ou la lassitude des clients. Mais ce n'est pas le cas et toutes les organisations doivent tenter de dessiner les grandes évolutions du futur. Ce sera le rôle majeur du dirigeant qui s'inspirera des pratiques suivantes.

Comprendre l'importance de la pensée stratégique

L'absence de cette compétence conduira l'entreprise à se conformer, à appliquer des solutions du passé aux défis du futur, à ne pas repérer rapidement les menaces tout comme les opportunités.



L'œil du professionnel

Lorsque la pensée stratégique fait défaut chez l'ensemble des dirigeants, c'est l'entreprise elle-même qui, tôt ou tard, court à sa perte : et cela est d'autant plus vrai dans le contexte actuel de globalisation de l'économie.

Développer l'intuition

Pour penser stratégie, le dirigeant va utiliser le fruit des analyses actuelles afin de comprendre ce qu'une organisation doit faire dans le futur pour demeurer compétitive. Cet exercice à la fois intuitif et créatif sera favorisé par une extrême attention portée à l'environnement, par des échanges permanents avec des clients ou d'autres parties prenantes, par une grande curiosité. Les sources d'innovation les plus importantes se trouvent dans les croisements entre les disciplines et les besoins émergents.



Si le dirigeant ne se sent pas à l'aise dans la recherche intuitive, il aura tout intérêt à s'appuyer sur une aide extérieure, gouvernance, consultants, etc.

Distinguer planification stratégique et vision stratégique

L'objectif de la planification stratégique est de mettre en œuvre les moyens pour réaliser la vision stratégique élaborée par le dirigeant : il s'agit donc plutôt d'une gestion de projet dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources. La planification stratégique fait la part belle à un raisonnement analytique, rationnel alors que la pensée stratégique intègre une grande part d'intuition.

Attention ! C'est au dirigeant de veiller à ce que la pensée et la planification stratégiques ne soient pas confondues.

Se former à la pensée stratégique

La formation et le développement des cadres durant toute leur carrière portent davantage sur les aspects techniques, les opérations, les finances, les ventes, le marketing, que sur le développement de la pensée stratégique. Le dirigeant aura tout intérêt à suivre des formations ou des séminaires portant sur la stratégie. De même, des rencontres avec d'autres dirigeants et les discussions avec son organe de gouvernance contribueront à le familiariser davantage aux bonnes pratiques.

Savoir anticiper

Si tout le monde est capable de constater les évolutions évidentes, le dirigeant doit être capable de détecter les signaux faibles : menaces voilées de concurrents indirects ou opportunités à la frontière des segments de marché de l'entreprise par exemple. Les échanges avec des clients, des partenaires, les études de marché, les rencontres avec des experts sectoriels, les voyages dans d'autres pays, l'analyse de ce qui se passe dans d'autres marchés comparables, pourront l'y aider.

Savoir interpréter

Mais il ne faut pas seulement disposer de ces informations, encore faut-il savoir les interpréter : comment détecter dans un ensemble de données complexes et disparates, les évolutions futures de comportements ou d'habitudes ? La confrontation du dirigeant avec des collaborateurs en interne ou avec des pairs externes est un bon moyen d'y parvenir.

Savoir apprendre

Le dirigeant cherchera en permanence à améliorer la performance de l'entreprise et conduira une réflexion systématique sur les causes des échecs comme des succès : il enrichira ainsi sa pensée stratégique.

S'organiser pour encourager la pensée stratégique

Cela passe aussi bien par la mise en place d'un système s'assurant que toutes les réflexions des clients concernant leurs attentes et leurs besoins sont systématiquement transmises aux bonnes personnes que par l'existence de temps de questionnement et de réflexion avec les équipes pour s'interroger sur les défis à relever dans les prochaines années.

Associer d'autres personnes à la construction de la vision stratégique

Le dirigeant s'entourera de personnes venant d'autres marchés, d'autres professions, d'autres secteurs d'activité afin d'avoir une grande diversité de points de vue : cela permettra une complémentarité enrichissante, un challenge stimulant et un élargissement de la réflexion stratégique.

Voir grand, voir loin, voir autrement

Réfléchir à la vision stratégie de l'entreprise correspond en partie à rêver à voix haute, sans se limiter aux champs du possible. Le dirigeant ne se retrouve pas face à un problème qu'il doit résoudre dans un temps imparti. Dans cet exercice, il se met en position d'imaginer le futur idéal de l'entreprise grâce notamment à l'association d'idées inattendues.

Rechercher l'adhésion

Une fois déterminée, le dirigeant formulera sa pensée pour qu'elle devienne une vision stratégique claire et inspirante. Bien comprise par les collaborateurs, elle va donner du sens à toutes les actions et suscitera adhésion et enthousiasme.

Ne pas oublier que la vision seule n'est rien...

La vision doit être supportée par un plan stratégique plus rationnel et analytique, lui-même décliné en actions tactiques concrètes. Le dirigeant jouera alors complètement son rôle d'inspirateur mais aussi de meneur de projet en associant vue d'ensemble et présence terrain, vision stratégique et exécution opérationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Armstrong Gary, Kotler Philip, *Principes de marketing*, Pearson, 2013.

Autissier David, Giraud Laurent, Johnson J. Kevin, *Les 100 schémas du management*, Eyrolles, 2015.

Balzeau David, Moulin Arnaud, *To do List Management*, Vuibert, 2013.

Boudès Thierry, Nelson Bob, Economy Peter, *Le Management pour les nuls*, First éditions, 2016.

Cabane Pierre, *Les 10 règles d'or de la finance d'entreprise*, Eyrolles, 2013.

Cabane Pierre, *Les 10 règles d'or du marketing*, Eyrolles, 2014.

Cabane Pierre, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, 2013.

Cabane Pierre, *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, 2e éd., Eyrolles, 2014.

Chabert Rolande, *Les fiches outils du manager opérationnel*, Eyrolles, 2014.

Collectif d'auteurs, *La Bible du manager*, ESF éditeur, 2015.

Collectif d'auteurs, sous la direction d'Émilie Devienne, *Les fiches outils du coaching*, Eyrolles, 2015.

Collectif d'auteurs, *Management, L'essentiel des concepts et pratiques*, Pearson, 9e éd., 2014.

Collectif d'auteurs, *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise*, Dunod, 7e éd., 2016.

Combalbert Laurent, Delbecque Éric, *La Gestion de crise*, PUF, 2012.

Ducreux Jean-Marie, Kachaner Nicolas, Abate René, *Le grand livre de la stratégie*, Eyrolles, 2009.

Hamel Gary, *Ce qui compte vraiment*, Eyrolles, 2012.

Krames Jeffrey, *Jack Welch, 24 leçons de leadership*, Maxima, 2016.



* Lendrevie Jacques, Lévy Julien, *Mercator*, 11e édition, Dunod, 2014.

Vance Ashlee, *Elon Musk : Tesla, Paypal, SpaceX : l'entrepreneur qui va changer le monde*, Eyrolles, 2016.

Vernimmen Pierre, Quiry Pascal, Le Fur Yann, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 14e éd., 2015.

* Seule référence trouvée pour ces deux auteurs : « Mercator, tout le marketing à l'ère numérique », Dunod, 11e éd., 2014.

INDEX